

WISO

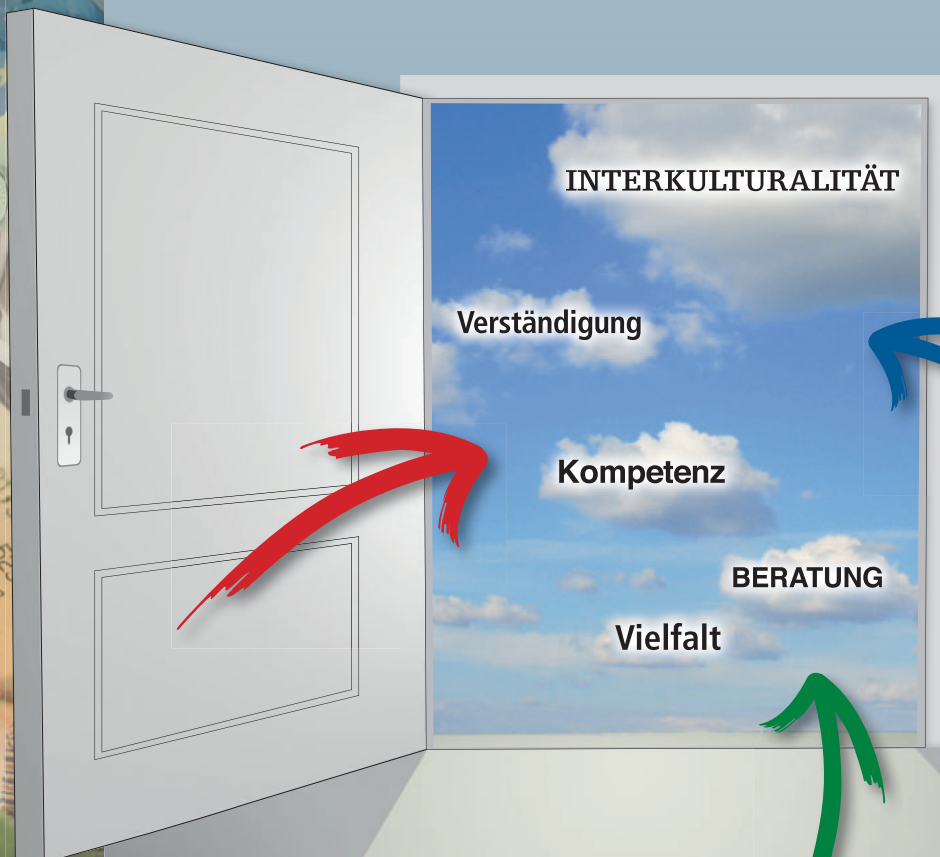
Dezember 2012

Diskurs

Experten und Dokumentationen
zur Wirtschafts- und Sozialpolitik

Interkulturelle Öffnung in Kommunen und Verbänden

Gesprächskreis
Migration und Integration





Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts-
und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung

Interkulturelle Öffnung in Kommunen und Verbänden

Alfred Reichwein
Khadidja Rashid

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Vorbemerkung	5
Zusammenfassung	6
1. Einleitung	7
2. Deutschland: Attraktives Zuwanderungsland im demografischen Wandel?	8
3. Zur Rolle von Kommunen und Verbänden in der Einwanderungsgesellschaft	10
4. Zur Notwendigkeit einer strategischen Integrationspolitik	14
5. Interkulturelle Öffnung: Entwicklung und Stand	19
5.1 Entstehung	19
5.1.1 Interkulturelle Öffnung durch Fortbildung	19
5.1.2 Interkulturelle Öffnung durch Interaktion	19
5.1.3 Die Aufnahme des Konzepts in der Politik	19
5.1.4 Konkretisierungen in der Praxis	20
5.1.5 Erkenntnisproblem oder Umsetzungsproblem?	21
5.1.6 Präskriptive Konzepte – Handlungsempfehlungen für die Praxis in Kommunen und Verbänden	21
5.1.7 Für Innovationen in der Integrationspolitik: das Förderkonzept des Landes Nordrhein-Westfalen	22
5.1.8 Die Ebene des Staates: Interkulturelle Öffnung als Teil der Nationalen Integrationsaktivitäten	23
5.2 Bewertung der Konzepte und Realisierungsstände	23
5.2.1 Konsens bei den Integrationskonzepten?	24
5.2.2 Der ganzheitliche Ansatz der Interkulturellen Öffnung – konkret genug?	24
5.2.3 Der Umsetzungsstand in den Kommunen 2011: die Empirie	26

Diese Expertise wird von der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung veröffentlicht. Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind von der Autorin und dem Autor in eigener Verantwortung vorgenommen worden.

6. In sieben Schritten zur interkulturellen Öffnung	28
6.1 Schritt 1: Mit der interkulturellen Öffnung starten	28
6.2 Schritt 2: Analyse des Entwicklungsstands der interkulturellen Öffnung	29
6.3 Schritt 3: Ziele und Handlungsfelder festlegen	31
6.3.1 Die Zielfindung mit den KGSt Zielfeldern und Balanced Scorecards	33
6.4 Schritt 4: Interkulturelles Personalmanagement	40
6.5 Schritt 5: Das interkulturell ausgerichtete kommunale Qualitätsmanagement	42
6.6 Schritt 6: Angemessene Sprachmittlung	44
6.7 Schritt 7: Controlling und Evaluation interkulturell ausrichten	44
7. Interkulturelle Öffnung als Lern- und Entwicklungsprozess einer Organisation	46
8. Ausblick: Von der interkulturellen Öffnung zum Diversity Management?	48
Literaturverzeichnis	51
Informationen zu der Autorin und dem Autor	55

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategische Steuerung	15
Abbildung 2: Wirkungsmodell Integrationsmanagement	16
Abbildung 3: Strategie praktisch	18
Abbildung 4: Das Sieben-Stadien-Modell der Interkulturalisierung	30
Abbildung 5: Die Diversity Scorecard und mögliche Kennzahlen	34
Abbildung 6: Diversity Scorecard für eine kultursensible Patienten- und Mitarbeiterorientierung	36
Abbildung 7: Besonders relevante Handlungsfelder des interkulturellen Personalmanagements	41
Abbildung 8: Das CAF Modell – Themenfelder	43

Vorbemerkung

Die deutsche Gesellschaft entwickelt erst langsam ein Selbstverständnis als Einwanderungsgesellschaft. Das Zuwanderungsgesetz entfaltet seit 2005 seine Wirkung. Seine große Leistung ist es, dass der Bund sich verpflichtet hat, die Verantwortung für Integrationsangebote an Neueinwanderer und Neueinwanderinnen zu übernehmen. Die verschiedenen „Integrationsgipfel“ und die sie begleitenden Arbeitsgruppen und Diskussionsprozesse haben deutlich gemacht, dass „Integration“ ein Querschnittsthema ist und alle Politikbereiche tangiert.

Verkannt wird jedoch häufig, dass die Gestaltung des Zusammenlebens einer ethnisch, sozial und kulturell differenzierten Gesellschaft einer grundlegenden Reform aller relevanten Institutionen und Organisationen bedarf. Mit dem Schlagwort der „Interkulturellen Öffnung“ wird dieser notwendige Prozess umschrieben, wobei es eine große Spannbreite der Interpretationen und Definitionen gibt. Als ungenügend sind Initiativen einzelner Institutionen zu bewerten, spezielle Arbeitsgruppen oder Gremien einzurichten oder neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund einzustellen, die dann für die „Integrationsfragen und -probleme“ zuständig sind.

Notwendig ist vielmehr ein gesteuerter und geplanter Prozess der Organisationsentwicklung, der alle Bereiche, Abteilungen und Aufgabengebiete umfasst. Ein derartiger Prozess benötigt Zeit, finanzielle Ressourcen, aber vor allem auch die Bereitschaft des Führungspersonals und aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Arbeit auf den Prüfstand zu stellen.

Die vorliegende Studie von Rashid und Reichwein präsentiert den gegenwärtigen Stand der Diskussionen um das Konzept der Interkulturellen Öffnung und seiner Umsetzung vor allem auf der kommunalen Ebene. Die Öffnung der Regelangebote und sozialer Versorgungseinrichtungen für neue Zielgruppen ist erforderlich. Die Expertise beschreibt konkrete Handlungsschritte, die erforderlich sind, Institutionen fit zu machen für die Herausforderungen der Einwanderungsgesellschaft Deutschland.

Günther Schultze

Leiter des Gesprächskreises Migration und
Integration der Friedrich-Ebert-Stiftung

Zusammenfassung

Deutschland benötigt vor dem Hintergrund seiner demografischen Entwicklung Zuwanderung. Um im globalen Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte mithalten zu können, müssen Land und Kommunen attraktiv sein. Die Attraktivität einer Kommune lässt sich durch strategische Prozesse in vielen relevanten Handlungsfeldern, z.B. Bildung, steigern. Dabei ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor ein Klima von Wertschätzung und Toleranz.

Für die Wahrnehmung, ob sich eine Gesellschaft für Zugewanderte und für Menschen mit Migrationshintergrund öffnet, sie teilhaben lässt und ihnen Integrationsangebote macht, sind Kommunen und Verbände wesentlich. Angefangen beim Arbeitsplatz über die Schulen und Vereine bis hin zu den Ämtern entsteht in diesen Kontakten und Lebenswelten ein Gefühl von Zugehörigkeit.

Die Kommunen in Deutschland verfolgen seit einigen Jahren eine strategische Integrationspolitik. Diese fügt sich in die Aktivitäten der Bundesregierung und der Länder ein und konkretisiert diese für die Städte und Kreise. Es gibt inzwischen eine Vielzahl von Hinweisen dafür, dass strategisches Integrationsmanagement möglich ist und dass es für die Attraktivität einer Kommune und für die Qualität des Zusammenlebens förderlich und notwendig ist. Hierzu sind jedoch einige Anforderungen an die Steuerung und die Organisation zu erfüllen.

Die interkulturelle Öffnung von Institutionen und Organisationen ist für den Alltag der Menschen mit Migrationshintergrund von besonderer Bedeutung. Sie ist Teil des strategischen Integrationsmanagements und wie dieses qualifiziert zu planen und umzusetzen. Interkulturelle Öffnung ist mehr als Personalauswahl und -entwicklung, sie betrifft Organisationen mit ihren Leistungen und ihrer Organisationskultur ganzheitlich.

Die alltägliche Daseinsfürsorge wird in großen Teilen von den kommunalen Diensten erbracht. Dass diese Angebote wirklich alle Bürgerinnen und Bürger erreichen, ist nicht nur eine

Frage der sozialen Gerechtigkeit, sondern auch entscheidend dafür, ob beabsichtigte Wirkungen erzielt werden. Die interkulturelle Öffnung der Regelversorgung verfolgt das Ziel, eine Nutzung der Angebote ohne Barrieren, z.B. aufgrund der kulturellen oder sozialen Lebensverhältnisse oder der Religion, möglich zu machen. Sie ist deshalb in ganz besonderem Maße ein Erfolgsfaktor für kommunales Integrationsmanagement.

Dafür ist es notwendig, dass die gesamte Kommune sich auf einen ressortübergreifenden Handlungsansatz verpflichtet. Die interkulturelle Orientierung soll sowohl in der Organisation als auch als Haltung in der Belegschaft verankert werden. Die Verbesserung der individuellen Handlungskompetenzen kann durch geeignete Fortbildungen vermittelt werden. Der Ansatz wird durch die Beschäftigung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund auf allen hierarchischen Ebenen unterstützt.

Die interkulturelle Öffnung ist insbesondere auch eine Führungsaufgabe. Die neuen Steuerungsinstrumente, z.B. Zielvereinbarungen, Produktbeschreibungen, Berichtswesen und Controlling, sollen für ihre Durchsetzung genutzt werden. Ferner kann die Verwaltung durch Kontraktmanagement im Rahmen von Leistungsverträgen, beispielsweise die freien Träger auf interkulturelle Ziele und integrationsfördernde Maßnahmen verpflichten.

Interkulturelle Öffnung ist ein andauernder Prozess, der jedoch für die praktische Umsetzung immer wieder in Projekte gegliedert werden muss. Die Umsetzung betrifft die Organisationsstrukturen, die Prozesse, das Personalmanagement und die Organisationskultur.

Operationale Ziele und ein Controlling machen es möglich, in dem notwendigerweise beteiligungsorientiert angelegten Prozess strategisch und wirkungsorientiert zu steuern.

Insgesamt eine große Aufgabe, deren Bewältigung aber möglich ist und sich allemal lohnt.

1. Einleitung

Deutschland steht im demografischen Wandel. Die Bevölkerung schrumpft und verändert ihre Zusammensetzung. Wanderungsbewegungen gehören in der globalisierten Welt zur Normalität. Der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund hat sich in Deutschland in den letzten drei Jahrzehnten erheblich vergrößert. Das geschieht regional unterschiedlich und mit zeitlichen Verschiebungen.

Das Neben- oder Miteinander von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Lebenswelten, sozialen Lebenslagen oder Wertvorstellungen und Lebensstilen funktioniert in vielen Städten und Kreisen gut. Die seit einigen Jahren systematischer und strategischer gewordene Integrationspolitik auf allen Ebenen des Staates zeigt Wirkung.

Ein wesentlicher Teil der kommunalen Integrationspolitik ist die interkulturelle Öffnung. Sie wird seit einigen Jahren immer wieder und immer öfter eingefordert. Gerne auch in politischen Debatten. Betrachtet man aber die Umsetzung in

der Praxis von Kommunen und Verbänden, findet man insgesamt ein eher heterogenes Bild, wobei man nur in ganz wenigen Fällen von einer wirklich gelungenen Umsetzung sprechen kann. Ursache hierfür ist unter anderem, dass das Konzept für interkulturelle Öffnung in Theorie und Praxis unscharf geblieben ist. Betrachtet man die in den letzten beiden Jahrzehnten verwendeten Definitionen, lässt sich eine Verengung auf personalwirtschaftliche Fragen feststellen, die die Qualität des Konzeptes und die zu erwartenden Wirkungen bei der Umsetzung drastisch reduziert.

Die Studie vollzieht diese Entwicklung nach und definiert interkulturelle Öffnung umfassend und zeitgemäß.

Dabei wird es um nicht mehr, aber auch nicht weniger gehen als die Einbettung des Prozesses interkulturelle Öffnung in die Modernisierungsprozesse der Kommunen und Verbände, also in die Organisationsentwicklung, die Personalentwicklung und das Qualitätsmanagement.

2. Deutschland: Attraktives Zuwanderungsland im demografischen Wandel?

„Seinen lange politisch umstrittenen Status als Einwanderungsland hat Deutschland im statistischen Sinn längst verloren. Es ist heute ein demografisch alterndes Migrationsland mit hoher internationaler Wanderung und tendenziell negativer Wanderungsbilanz“ (Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration SVR 2011: 19).

So beschreibt der Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration die Situation im Jahre 2011. In der öffentlichen Wahrnehmung, gerne auch in politischen Debatten, in denen mit der Angst vor dem Fremden kalkuliert wird, ist diese Realität noch nicht angekommen oder sie wird bewusst ignoriert.

In den vergangenen 15 Jahren hat Deutschland insgesamt ca. eine halbe Million Staatsbürgerinnen und Staatsbürger mehr an das Ausland verloren, als im gleichen Zeitraum aus dem Ausland zugewandert sind. Diese tendenziell negativen Wanderungssalden sind in einem umlagebasierten Wohlfahrtsstaat, der durch ein alterndes und schrumpfendes Erwerbspersonenpotenzial gekennzeichnet ist, ein entscheidendes Zukunftsproblem mit schwerwiegenden Auswirkungen (SVR 2011: 19).

Dabei ist es im „Auge des demografischen Orkan“ (SVR 2011: 20) für Deutschland noch relativ gemächlich. Wegen der geburtenschwachen Jahrgänge der Kriegsgeneration ist die Zahl der Rentnerinnen und Rentner noch relativ gering, wegen der Babyboomer die Zahl der Erwerbstätigen noch relativ hoch, wegen der danach eher geringen Geburtenzahlen sind auch die Kosten für Erziehung und Bildung relativ gering. Dennoch ist der öffentliche Sektor, auch wegen der anhaltenden Überschuldung finanziell bereits jetzt erheblich unter Druck.

Verschieben sich in den nächsten Jahren diese noch relativ günstigen Proportionen im demografischen Aufbau und tritt der bereits jetzt festzustellende Fachkräftemangel in der prognostizierten Art und Weise in Erscheinung, wird in Folge einer wirtschaftlichen Abschwächung das bekannte und gewohnte Niveau sozialer Sicherung und öffentlicher Infrastruktur nicht mehr zu halten sein.

Im Jahr 2010 lebten in Deutschland laut dem Statistischen Bundesamt (Destatis), auf der Basis von Ergebnissen des Mikrozensus 2010, 15,7 Millionen Personen mit Migrationshintergrund. Dies entspricht 19,3 Prozent der gesamten Bevölkerung, von denen mehr als die Hälfte, 8,6 Millionen Menschen, die deutsche Staatsbürgerschaft besitzt. Modellrechnungen gehen davon aus, dass der Bevölkerungsanteil mit einem Migrationshintergrund im Jahr 2040 in den jüngeren Altersgruppen bei über 50 Prozent liegen wird.

Der globale Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte wird zunehmen, die Abwanderung dieser Arbeitskräfte aus Deutschland ebenfalls. Die Konsequenz ist, Deutschland muss als Land auf allen Ebenen in allen seinen Facetten attraktiver werden, für Zugewanderte, für Zuwanderer und für Einheimische.

Eine wesentliche Komponente für den Anreiz zur Zuwanderung, gerade auch für jüngere und gut qualifizierte Personen, ist aber die Attraktivität der Städte. Bildungs- und Arbeitsangebote, Sicherheit und Mobilität, Kultur und Toleranz werden wahrgenommen und führen zu bewussten Entscheidungen darüber, wo man sich zumindest vorübergehend niederlassen möchte. Damit rückt auch die Qualität von Kommune und der in ihr ansässigen Organisationen in den Fokus.

Auch im Hinblick auf potenzielle Beschäftigte in Kommunen und Verbänden kristallisiert sich eine Notwendigkeit für den bewussten Umgang mit kulturellen Unterschieden heraus. Der Arbeitsmarkt weist eine zunehmend heterogene Zusammensetzung der Arbeitskräfte auf. Um vom gesamten Arbeitskräftepotenzial, insbesondere im Zusammenhang mit einem Wettbewerb um junge, qualifizierte Arbeitskräfte zu profitieren (Niejahr 2004: 3), müssen Organisationen für eine offene Personalpolitik, ein offenes Arbeitsklima und bessere Integrationsmöglichkeiten sorgen (Zeiß 2007: 93).

Eine weitere Notwendigkeit für die interkulturelle Öffnung resultiert aus der Verpflichtung, gesetzliche Vorgaben umzusetzen. Der neue Artikel 13 des Amsterdamer Vertrags der EU von 1997 sieht vor, dass der Rat geeignete Vorkehrungen treffen kann, um Diskriminierungen aus Gründen des Geschlechts, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung zu bekämpfen. Zur Umsetzung des Artikels wurden drei wichtige Instrumente von der Europäischen Kommission verabschiedet. Festgelegt wurde zunächst das Gleichbehandlungsgebot beim Zugang zu Beschäftigung, Bildung, Gütern und Dienstleistungen sowie zum Sozialschutz (Richtlinie 2000/43/EG). Eine weitere Richtlinie legt das Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf fest (Richtlinie 2000/78/EG).

Ein Aktionsprogramm der Gemeinschaft zur Bekämpfung von Diskriminierungen soll die Umsetzung der Richtlinien ergänzen und unterstützen (Beschluss des Rates vom 27. November 2000 über ein Aktionsprogramm der Gemeinschaft zur Bekämpfung von Diskriminierungen).

In Deutschland gilt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz von 2006, zuletzt geändert 2009. Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. Und in Paragraf 2 Punkt 8 werden die unzulässigen Benachteiligungen auf den Zugang zu und die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, die der Öffentlichkeit zur Verfügung stehen, bezogen.

Kommunen sind also aufgerufen, nicht nur als Arbeitgeberinnen, sondern ebenfalls als Produzentinnen von Gütern und Dienstleistungen, Diskriminierung zu vermeiden.

Hervorzuheben ist, dass Unternehmen und Organisationen nachweisen müssen, dass sie nicht diskriminiert haben. Durch diese Antidiskriminierungsrichtlinien wird erkennbar, dass gesetzliche Regelungen und institutionelle Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle für die Entstehung und die Entwicklung vielfältiger Belegschaftsstrukturen innerhalb von Unternehmen spielen können (Zeiß 2007: 124).

Unternehmensintern spielen Betriebsvereinbarungen eine zunehmende Rolle. Immer mehr Unternehmen verpflichten sich selbst zu mehr Chancengleichheit und Fairness am Arbeitsplatz. Da viele dieser Vereinbarungen bindenden Charakter haben, entsteht auch hieraus die Notwendigkeit für Unternehmen, ihre Kultur und ihre Governance mit Blick auf Benachteiligungen zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln (Stuber 2004: 43).

3. Zur Rolle von Kommunen und Verbänden in der Einwanderungsgesellschaft

Kommunen und Verbänden kommt in der Einwanderungsgesellschaft eine ganz besondere Verantwortung zu. Sie sind Arbeitgeberinnen und Produzentinnen von Dienstleistungen und in diesen Funktionen verpflichtet, mit Vielfalt in der Gesellschaft umzugehen. Die besondere Verantwortung der Kommunen liegt darüber hinaus darin, die Qualität des Zusammenlebens von Menschen in der vielfältigen Gesellschaft gestalten zu müssen.

Dabei wird das Leben in den Kommunen in den nächsten Jahren noch vielfältiger, multiethnischer und interkultureller werden. Diese Entwicklung beinhaltet ebenso Chancen wie Risiken, insgesamt aber ein großes Potenzial. Damit dieses erschlossen werden kann, müssen auch Kommunen, anders als Unternehmen, Integrationspolitik betreiben. Integrationspolitik gehört nicht nur zu den zentralen gesamtgesellschaftlichen und gesamtstaatlichen Aufgaben, sondern sollte auch zu den strategischen Zielen jeder Kommune gehören. Zukünftige soziale, wirtschaftliche und kulturelle Entwicklungen werden von den Erfolgen dieser Integrationspolitik abhängen. Die Defizite als Folgen unterbliebener oder mangelhafter Aktivitäten werden die Kommunen unmittelbar spüren (KGSt 2005a: 9).

Die Kommunalverwaltung mit ihrer politischen Führung ist verantwortlich und legitimiert, eine Integrationspolitik so zu betreiben, dass die Potenziale aus Zuwanderung und der daraus resultierenden Vielfalt erschlossen werden und in den Kommunen ein Klima von Wertschätzung und Toleranz herrscht.

Dabei ist wesentlich, Integrationspolitik so auszurichten, dass sie der sich schnell ändernden Gesellschaft gerecht wird. Eine sozialwissenschaftliche Untersuchung des Sinus-Instituts zu den Migrantenmilieus im Zeitraum von 2006 bis 2008

hat wesentliche Erkenntnisse zu Tage gefördert, die es auch Kommunen gestatten, ihre Integrationspolitik neu zu orientieren. Die Studie lenkt zunächst den Blick auf die „Ressourcen an kulturellem Kapital von Migrantinnen und Migranten, ihre Anpassungsleistungen und den Stand ihrer Etablierung in der Mitte der Gesellschaft, die häufig unterschätzt werden“ (Sinus-Studie 2012: 2).

Interessant ist ebenfalls, dass Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland keine sozio-kulturell homogene Gruppe bilden. „Migranten-Milieus unterscheiden sich weniger nach ethnischer Herkunft und sozialer Lage als nach ihren Wertvorstellungen, Lebensstilen und ästhetischen Vorlieben. Dabei finden sich gemeinsame lebensweltliche Muster bei Migranten aus unterschiedlichen Herkunftskulturen“ (Sinus-Studie 2012: 2).

Das Autorenteam hat herausgefunden, dass auch der Einfluss religiöser Traditionen oft überschätzt wird. Die Aufteilung in Milieus zeigt, dass nur in einem Milieu von religiöser Verwurzelung gesprochen werden kann. Der ganz überwiegende Teil der Befragten bekundet einen uneingeschränkten Integrationswillen. Die Menschen in den soziokulturell modernen Milieus haben ein „bikulturelles Selbstbewusstsein und eine post-integrative Perspektive. D.h. sie sind längst in dieser Gesellschaft angekommen, Integration ist für sie kein Thema mehr“ (Sinus-Studie 2012: 3).

Dennoch gibt ein Viertel der befragten Menschen mit Migrationshintergrund an, dass man sich isoliert und ausgegrenzt fühle. Das gilt, wie auch das Auftreten von Integrationsbarrieren, am ehesten in den unterschichtigen Milieus, für Zugewanderte übrigens ebenso wie für Einheimische.

Bestätigt wurden in der Untersuchung noch einmal Sprache und Bildung als wesentlich für eine erfolgreiche Etablierung in der Aufnahmegesellschaft.

Zu vergleichbaren Ergebnissen kommt eine Studie (Berliner Zeitung 1.8.2012) aus dem Jahr 2011. „Ausgegrenzt und benachteiligt. Fast jeder zweite Zuwanderer in Deutschland fühlt sich auf Ämtern und bei der Jobsuche diskriminiert“, titelte die *Berliner Zeitung* zu den Ergebnissen einer Studie, die der Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration im Sommer 2011 in Auftrag gegeben hatte. Dabei wurden 7.060 Menschen mit Migrationshintergrund und weitere 2.150 deutschstämmige Personen in den Ballungszentren Berlin, Rhein-Main, Rhein-Ruhr, Halle-Leipzig und Stuttgart zu ihren Diskriminierungserfahrungen in acht Lebensbereichen befragt. Im europäischen Vergleich allerdings bewegte sich die Wahrnehmung von Benachteiligung in Deutschland auf niedrigem Niveau. Ca. 70 Prozent der Befragten hatten nach ihren eigenen Angaben in den letzten zwölf Monaten keine Benachteiligung erlebt. Besorgniserregend für die Untersucher war jedoch, dass insbesondere in den Bereichen Arbeit und Bildung sowie auch in den Ämtern wie Agenturen oder Ausländerbehörden zwischen 20 und 35 Prozent der Befragten Diskriminierung empfunden hatten.

Die Notwendigkeit einer wirksamen Integrationspolitik sowie einer kultursensiblen Ausrichtung von Leistungen und Kontakten wird von beiden Studien unterstrichen. Woraus resultieren aber die Schwierigkeiten im Umgang von Zugewanderten mit Behörden konkret? Hierzu liegen leider wenige Ergebnisse vor.

Bereits Gaitanides (1998: 64) beschreibt nach einer Analyse der Inanspruchnahme von Angeboten der Suchtberatung eine Vielzahl von Gründen, wieso die Inanspruchnahme des Suchthilfesystems von Migranten und Migrantinnen so gering ist:

- Unkenntnis des Beratungs- und Hilfesystems;
- Misstrauen und Angst vor juristischen Konsequenzen;
- fehlende Anspruchsberechtigung für ambulante/stationäre Hilfen bei ungesichertem Aufenthaltsstatus;
- Mangel an muttersprachlichem Personal;
- Missverstehen durch ethnozentristische Fehldeutungen;

- Unterstellung von Vorurteilen und mangelhafter Parteilichkeit;
- abstoßendes kriminelles Dealerimage;
- Rassismus;
- Abwehr von Patientinnen und Patienten, die überdurchschnittlich viel Arbeit machen;
- Abwehr verbaler Behandlungsmethoden;
- ethnozentristisches, mittelschichtorientiertes Beratungs- und Therapiesetting.

Jungk (2001: 4) analysiert ebenfalls die Probleme der Zugänglichkeit. „Gerechtigkeits- und demokratietheoretisch ist gleichberechtigter Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen und eine nicht-diskriminierende Behandlung eigentlich eine Selbstverständlichkeit, die jedoch hinsichtlich ihrer praktischen Konsequenzen kaum und erst recht nicht systematisch dekliniert wurde.“ Interessant ist der Versuch, aus einer Analyse der sozialen Lage der Menschen mit Migrationshintergrund Nutzungshäufigkeiten von kommunalen oder allgemein sozialen Beratungsangeboten zu ermitteln. Hierzu wären neuere Untersuchungsergebnisse wünschenswert. Jungk resümiert: „Es bestehen Barrieren für die Zugänglichkeit von sozialen und anderen öffentlichen Dienstleistungen für Migrantinnen und Migranten, so dass sie ein vorhandenes und prinzipiell offenes Angebot nicht so nutzen, wie es in Hinblick auf ihre Problemlagen sinnvoll wäre“ (Jungk 2001: 13). Dabei scheint insbesondere die Nutzung von präventiven Angeboten mit besonderen Zugangsbarrieren bewehrt zu sein.

Eine Analyse der Zugangshemmnisse fordern auch Reichwein/Vogel (2004: 61). „Wenn 20 Prozent oder mehr der Kunden einen Migrationshintergrund haben, bedeutet Kundenorientierung, die Hemmnisse oder Schranken für Migranten zu analysieren, die ihnen die Wahrnehmung der Regelangebote erschweren oder verwehren. Beispiele solcher Schranken oder Hemmnisse sind auf Seiten der Migrantinnen und Migranten:

- Informationsdefizit über die Angebote;
- starke Hemmschwellen gegenüber deutschen Institutionen;
- bestehende Sprachbarrieren und Erklärungsnot.

Auf Seiten der Institutionen:

- Wissenslücken und Ausbildungsversäumnisse in Bezug auf die Lebensbedingungen und Bedürfnisse der hier lebenden Migrantinnen und Migranten;
- Mangel an spezifischen, auf die Bedürfnisse der Migrantinnen und Migranten abgestimmter Angebotsformen und fehlende, so genannte bilinguale/bikulturelle Mitarbeiter in den Diensten und Einrichtungen“.

Eine empirische Vorstudie zur interkulturellen Problem- und Bedarfsanalyse in der Basler Verwaltung im Rahmen des Modellprojektes KiS „Kundenorientierung und interkulturelle Sensibilisierung in der Verwaltung“ ergab, dass sprachliche Schwierigkeiten sowie Unkenntnisse der migrantischen Kundschaft über Rechte, Pflichten und Verwaltungsabläufe die auffälligsten Probleme sind, die sich für die Angestellten beim Kundenkontakt ergeben. Zwei Drittel der Befragten sind der Auffassung, Migrantinnen und Migranten könnten sich sprachlich nur schwer verständigen, bei einem Drittel ergeben sich Missverständnisse im Kontakt zu migrantischer Kundschaft. Ein weiterer Aspekt beim Kundenkontakt zu Zugewanderten ist der Umgang mit Zeit. Zum Beispiel die Zeitintensität des Gesprächs: Rund 40 Prozent der Befragten ist der Meinung, dass Migrantinnen und Migranten u. a. aufgrund von Verständigungsschwierigkeiten viel Zeit in Anspruch nehmen (Doetsch 2004: 11f.).

In einer vielfältigen Gesellschaft ist die Interkulturelle Öffnung ein Qualitätsmerkmal von Verwaltungen. Sämtliche Leistungen, die Kommunen und Verbände anbieten, werden von Menschen mit Migrationshintergrund nachgefragt und in Anspruch genommen. Darüber hinaus gibt es Bereiche, die besonders von Migrantinnen und Migranten und ausländischen Bürgerinnen und Bürgern in Anspruch genommen werden, wie z. B. die Ausländerämter. Auf die Qualität der Kontakte dort wird besondere Aufmerksamkeit zu legen sein. Bei Bedarfen, die insbesondere bei den Zugewanderten auftreten, wird die Verwaltung mit speziellen Angeboten zu reagieren haben. Insgesamt wird es aber darum gehen, die Dienstleistungen insgesamt immer wieder an die Bedürfnisse der Kundschaft anzupassen.

Für Kommunen und Verbände führt die demografische Entwicklung mit rückläufigen Geburtenjahrgängen und einem verminderten Arbeitskräfteangebot unweigerlich in eine sich verschärfende Konkurrenz zu privaten Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern – eine Konkurrenz um ausbildungswillige Jugendliche und um qualifizierte, jüngere Beschäftigte. Aber auch die öffentlichen Arbeitgeber untereinander werden zukünftig verstärkt in Konkurrenz zueinander treten. Die Chancen der Kommunalverwaltungen, in diesem Wettbewerb um Auszubildende und um junge Beschäftigte zu bestehen, hängen ganz entscheidend davon ab, ob es ihnen gelingt, die jungen Menschen von ihrer Attraktivität in Ausbildung und Arbeit zu überzeugen (Deutscher Städtetag 2011: 3).

Der Umgang mit Vielfalt kann zu einer Verbesserung des gesamten Personalmanagements führen und damit eine größere Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeberin bewirken. Zudem werden mehr Menschen angesprochen, wodurch sich eine größere Auswahl an potenziellen Beschäftigten ergibt (Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADB 2012b: 15).

Pavkovic (2008: 4), Integrationsbeauftragter der Stadt Stuttgart, betont ganz besonders den Aspekt der Qualität der Produkte und Leistungen der Verwaltungen und Verbände. Stuttgart steht im globalen Wettbewerb und will jetzt und in Zukunft attraktiv für Zuwanderer aus aller Welt sein. Deshalb zählt aktive Integrationspolitik als unverzichtbarer Teil zur Zukunftsstrategie des Wirtschaftsstandorts Stuttgart. Man bezieht sich auf die Arbeiten von Richard Florida, der für Städte, die im globalen Wettbewerb attraktiv sind, drei T's identifiziert hat: innovative Technologien, Talente – er führt dafür den Begriff „kreative Klasse“ ein – und ein Klima der Toleranz. Eine erfolgreiche Integration hängt, nach Pavkovic, in hohem Maße von der Qualität der für den Integrationsprozess relevanten Angebote in den Institutionen ab: Bildungsförderung in Kindertageseinrichtungen und Schulen, berufliche Qualifizierungsmaßnahmen, Jugendhilfe und andere kommunale oder staatliche Dienstleistungen. „Gute Kitas schaffen es, dass alle Kinder bis zur Einschulung ausreichende Deutschkenntnisse und andere

Kompetenzen erwerben [...]. Gute Schulen schaffen es, dass auch Jugendliche aus sozial benachteiligten Milieus und aus Migrationsfamilien gute Abschlüsse und gute berufliche Perspektiven bekommen. Interkulturell kompetente Jugendhilfeeinrichtungen erreichen die benachteiligten Migrantenfamilien frühzeitig und nicht erst in den

„Endstationen“ der Versorgung (Jugendgerichtshilfe, stationäre Erziehungshilfen etc.)“ (Pavkovic 2008: 4). Damit werden nicht nur die Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung der Institutionen, sondern insbesondere ihre Qualität zur Voraussetzung für den Integrationserfolg.

4. Zur Notwendigkeit einer strategischen Integrationspolitik

„Angesichts der demografischen Entwicklung und einer zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft, örtlich aber durchaus schwacher Wirtschaftsstrukturen oder schwieriger Arbeitsmarktbedingungen kann und muss Integration heute ganz überwiegend als Chance verstanden werden, Kommunen zu entwickeln“ (KGSt 2005a: 26). Die KGSt konkretisierte in ihrem Grundlagenbericht die positiven Effekte, die von einer erfolgreichen Integrationspolitik ausgehen sollten.

„Erfolgreiche Integrationspolitik ist eine Bereicherung für die Kommune.

- (1) Eine mehrsprachige Bevölkerung stärkt die Chancen eines Standorts im Zeitalter der Europäisierung und Globalisierung.
- (2) Die kulturelle Vielfalt bietet neue Möglichkeiten zur Entwicklung einer weltstädtischen Kultur.
- (3) Familienverbände, nachbarschaftliche Selbsthilfe und Netzwerke von Einwohnerinnen und Einwohnern stabilisieren die sozialen Strukturen einer Kommune, auch und gerade in Zeiten schneller Veränderungen sozialer Normen.
- (4) Das ökonomische Engagement von Migrantinnen und Migranten (Existenzgründungen, Erwerb von Wohnungseigentum, Entwicklung einer Migrantenökonomie) stärkt die lokale Wirtschaft“ (KGSt 2005a: 26).

Dabei definiert die KGSt Integration als „Eingliederung (neuer) Bevölkerungsgruppen in bestehende Sozialstrukturen einer Aufnahmegesellschaft und die Art und Weise, wie diese (neuen) Bevölkerungsgruppen mit dem bestehenden System wirtschaftlicher, sozialer, rechtlicher, kultureller und politischer Beziehungen verknüpft werden (KGSt 2005a: 13) und betont, dass dabei „das Ziel einer gleichberechtigten Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen am gesellschaftlichen Geschehen in all seinen Facetten“ verfolgt wird (KGSt 2005a: 13).

Vor dem Hintergrund dieses vorgenannten Integrationsbegriffs hat inzwischen eine Vielzahl von Kommunen Grundsätze ihrer Integrationspolitik formuliert. Hierzu führten in der Regel ein Diskussionsprozess in der Politik und mit den relevanten gesellschaftlichen Gruppen und eine Beschlussfassung – möglichst im Konsens – der im Rat vertretenen Parteien.

Die Grundsätze der Integrationspolitik sind der Schirm für die Ausgestaltung der konkreten Integrationsarbeit. Unter Integrationsarbeit können alle Handlungsansätze und Maßnahmen verstanden werden, die in sämtlichen berührten Handlungsfeldern der Kommune von Bedeutung für die Integration sind (KGSt 2005a: 15).

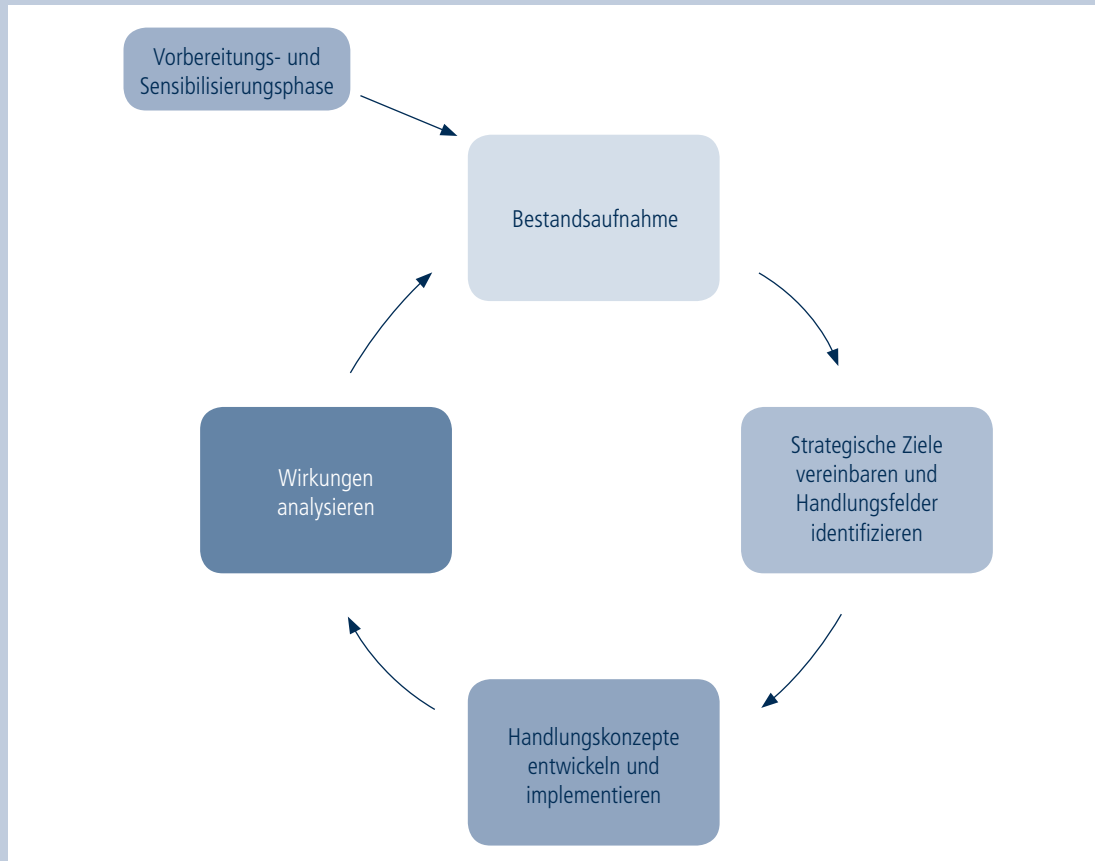
Eine Integrationspolitik, die zum Ziel hat, die sozialen und wirtschaftlichen Potenziale aus gelungener Integration zu erschließen, hat sich noch mehr als eine eher an den Defiziten orientierte Integrationsarbeit an dem Konzept strategischer Steuerung zu orientieren.

In einer Vielzahl von Projekten, in denen Kommunen auf dem Weg zu einer strategischen Integrationspolitik unterstützt wurden, hat die KGSt ein Vorgehensmodell entwickelt. Darin wird der strategische Prozess als Grundlage der strategischen Ausrichtung benannt.

Der Prozess beinhaltet die folgenden Phasen und Aktivitäten:

- (1) „Vor der Durchführung von Maßnahmen ist die Ausgangslage zu analysieren (Potenziale, Bedarfe, Angebote, Ressourcenaufwand).
- (2) Ziele sind zu benennen, zu präzisieren und mit Indikatoren/Kennzahlen zu hinterlegen, da sonst eine Überprüfung der Zielerreichung unmöglich, oder die Entscheidung zwischen alternativen Maßnahmen zur Zielerreichung willkürlich wäre.
- (3) Ziele, Zielgruppen und Handlungsfelder sind zu priorisieren, da vor dem Hintergrund begrenz-

Abbildung 1:

Strategische Steuerung

Quelle: KGSt 2008: 11.

ter Ressourcen davon ausgegangen werden muss, dass nicht alle Ziele parallel erreicht werden oder alle Probleme zugleich gelöst werden können.

(4) Das bestehende Produktspektrum ist vor dem Hintergrund der Ziele zu überprüfen und ggf. anzupassen bzw. umzugestalten.

(5) Ein Controlling ist einzurichten, das die Steuerung durch Zusammenstellen von Informationen über Leistungen, Wirkungen und Ressourceneinsatz unterstützt. Einzelne Handlungsprogramme werden evaluiert, damit die Eignung von Strategien ermittelt werden kann (wie z.B. Programme zur Steigerung der Sprachkompetenz von Aussiedlern).

(6) Denken und Handeln sollen proaktiv sein, d. h. Entwicklungen und Trends der Umgebung aufgreifen und sie auf ihre Relevanz für das eige-

ne Tun überprüfen. Sie sollen ganzheitlich sein, um vernetzten Wirkungszusammenhängen gerecht werden zu können.

(7) Die unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure (Kommunen, Unternehmerverbände, Handwerkskammern, Handelskammern, Freie Träger, Migrantenselbstorganisationen, Arbeitsagenturen usw.) bilden Netzwerke, d.h., sie kooperieren bei der Formulierung von Zielen wie bei der Durchführung von Maßnahmen“ (KGSt 2005a: 32f.).

Aus dem strategischen Prozess heraus wird ein Konzept erarbeitet. Es bildet die Grundlage weiterer Entscheidungen und Maßnahmen und konkretisiert das Ergebnis des partizipativen Dialogs in der Stadtgesellschaft. „Ein integrationspolitisches Gesamtkonzept beinhaltet Grundvoraussetzung, Leitlinien, Ziele, Verfahren und wichtige

Handlungsfelder für die Integrationsarbeit einer Kommune. Es wird in aller Regel von der Verwaltungsführung beauftragt und in einem diskursiven und partizipativen Planungsprozess entwickelt, bei dem Migrantinnen und Migranten, ihre Organisationen und die Akteurinnen und Akteure der Integrationspolitik beteiligt werden“ (KGSt 2005a: 30).

Vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen, in vielen Kommunen in der Form von Nothaushalten und weitgehend eingeschränkter Handlungsspielräume ist die Frage danach, welche Projekte, Produkte oder Dienstleistungen eine Kommune anzubieten gedenkt, immer wieder neu zu stellen.

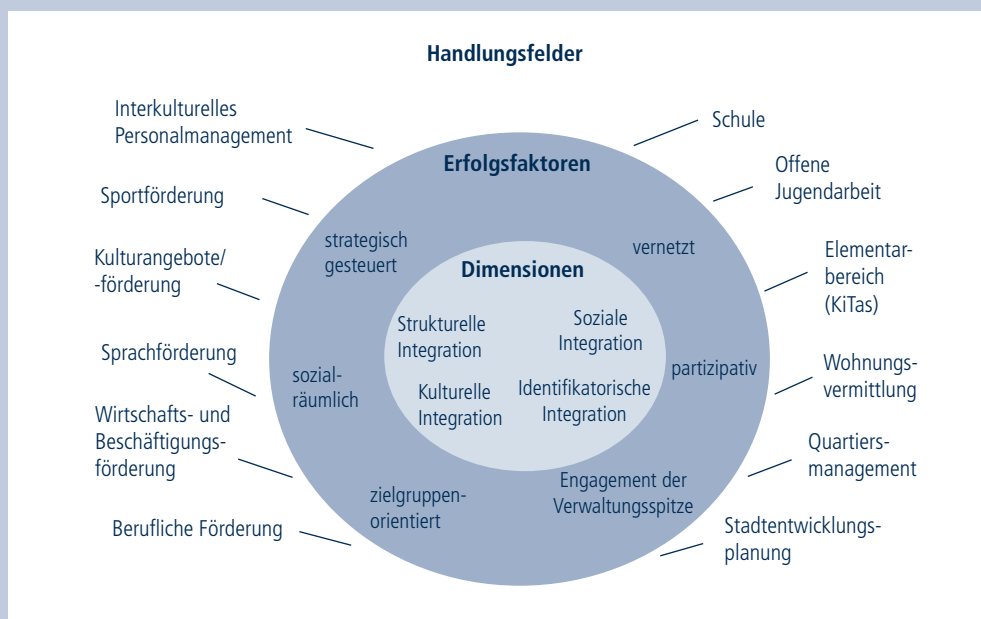
Im Rahmen der wirkungsorientierten Steuerung soll die Entscheidung über Ressourcenzuweisung an der Wirkung festgemacht werden. Wirkung ist dabei kein absoluter Wert, sondern sie ergibt sich aus der Festlegung und Konkretisierung von Zielsetzungen. Wirkung im Rahmen

der wirkungsorientierten Steuerung reflektiert immer auf ein Ziel. Sind, wie oben beschrieben, die Ziele der Integrationspolitik in einem partizipativen Prozess erarbeitet, vom Rat beschlossen und in einem integrationspolitischen Konzept festgehalten worden, sind die vorhandenen Produkte, Projekte und Maßnahmen einer Wirkungsanalyse zu unterziehen. Hierbei handelt es sich in der Regel nicht um ein sozialwissenschaftlich fundiertes Messverfahren, sondern um einen politisch-fachlichen Diskurs zwischen den Steuerungsverantwortlichen und den Fachleuten mithilfe einfacher Verfahren, zum Beispiel dem Verfahren der Produktkritik (KGSt 2005b).

Die folgende Grafik, die aus den Anfängen der Klärung der Inhalte des Integrationsmanagements herrührt, will den Zusammenhang zwischen den Dimensionen von Integration, den Erfolgsfaktoren bei der Organisation und der Vielzahl kommunaler Handlungsfelder und Aufgabenbereiche, in der Regel auf mehrere Fachbereiche

Abbildung 2:

Wirkungsmodell Integrationsmanagement



Quelle: KGSt 2005a: 19.

und Dezernate verteilt, veranschaulichen. Damit wurde ebenfalls der Begriff „Integration als Querschnittsaufgabe“ eingeführt.

Eine Querschnittsaufgabe zeichnet sich dadurch aus, dass sie nur im Zusammenhang mit anderen Fachaufgaben bewältigt werden kann. Sie hat einen eigenen Kern, der auch separat zu erfassen und einer Organisationseinheit zuzuordnen ist. Sie kann aber, anders als zum Beispiel der Betrieb einer Kindertagesstätte, nicht in einer eigens dafür gebildeten Organisationseinheit komplett erledigt werden.

Im Kern der Grafik sind die Dimensionen von Integration, wie sie sich in der wissenschaftlichen Debatte entwickelt haben und von der Politik in jeweils unterschiedlichen Akzentuierungen aufgenommen wurden, dargestellt. Diese waren maßgeblich durch die Arbeiten von Heckmann (Heckmann/Thomei 1997) beeinflusst und wurden unterschiedlich abgewandelt in kommunale Konzepte aufgenommen. Einige Kommunen, allen voran die Stadt Wiesbaden, haben den Versuch unternommen, die Dimensionen mit Indikatoren zu hinterlegen, um so mit kontinuierlichen Messungen im Sinne eines Monitorings die Erfolge ihrer Integrationsarbeit feststellen zu können. Die Dimensionen und ihre Erläuterungen sind:

(1) „Strukturelle Integration“: Sie beinhaltet den Erwerb eines Mitgliedsstatus in Kernbereichen der Aufnahmegesellschaft: Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Bildungs- und Qualifikationssysteme, Wohnungsmarkt und politische Gemeinschaft. Bei der strukturellen Integration geht es um den Erwerb von Rechten sowie einen gleich berechtigten Zugang zu gesellschaftlichen Positionen.

(2) „Kulturelle Integration“: In einigen Lebensbereichen setzt der Erwerb eines Mitgliedsstatus auch Lern- und Sozialisationsprozesse seitens der Zuwanderer voraus, um eine Mitglieds- und Partizipationsrolle überhaupt ausfüllen zu können.

Integration beinhaltet deshalb auch Prozesse kognitiver, kultureller, verhaltens- und einstellungsbezogener Veränderungen – die so genannte kulturelle Integration. Zentrales Ziel ist dabei das Erlernen der deutschen Sprache, um eine gemeinsame Verständigung zu ermöglichen.

(3) „Soziale Integration“: Sie beschreibt den Erwerb der gesellschaftlichen Mitgliedschaft der Migrantinnen und Migranten in der Aufnahmegesellschaft. Sie zeigt sich in sozialen Netzwerken, interethnischen Eheschließungen oder Vereinsmitgliedschaften.

(4) „Identifikatorische Integration“: Die identifikatorische Integration spiegelt die subjektive Seite der Integration wider. Sie zeigt sich in persönlichen Zugehörigkeits- und Identifikationsgefühlen zur Aufnahmegesellschaft bzw. regionalen und/oder lokalen Strukturen“ (KGSt 2005a: 16/Stadt Wiesbaden 2003/Stadt Wiesbaden 2004).

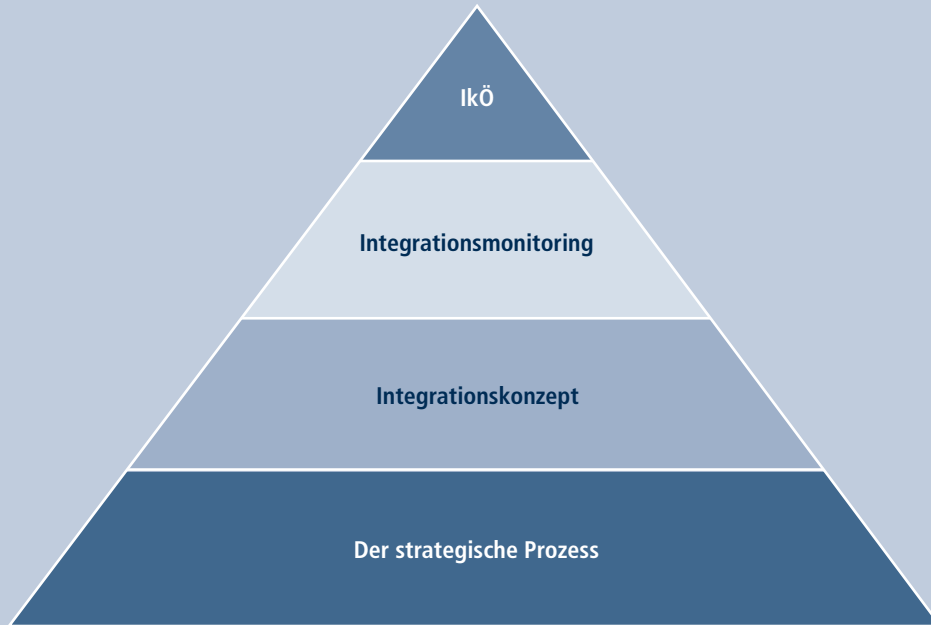
Auch wenn die wissenschaftliche Debatte bis heute sowohl den Begriff der Integration als auch seine Konkretisierungen in Dimensionen hinterfragt (vgl. Scherr 2009), wird in der Praxis der Integrationspolitik von Bund, Ländern und Kommunen weder das Erfordernis der Integration noch die Darstellung von Integrationserfolgen im Sinne einer gelungenen Integration grundlegend hinterfragt.

„Fokus der Analyse ist jeweils die Stellung der Migranten in der sozialen Verteilungsstruktur eines Landes im Hinblick auf ihre Verfügungsmöglichkeiten über Einkommen, Bildung, Wohnraum, Prestige, zivile, politische und soziale Rechte sowie über ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital“ (Filsinger 2008: 8).

Der strategische Prozess ist die Grundlage der örtlichen Integrationspolitik, das Integrationskonzept baut mit dem Integrationsmonitoring darauf auf, die Interkulturelle Öffnung bildet die Spitze (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3:

Strategie praktisch



Quelle: Eigene Darstellung.

5. Interkulturelle Öffnung: Entwicklung und Stand

Interkulturelle Öffnung ist heute als Paradigma breit akzeptiert und findet sich als politische Forderung oder als Benennung einer Veränderungskonzeption in der Wirtschaft (hier allerdings mit unterschiedlicher Begrifflichkeit), in Politik, Verwaltungen und Verbänden.

Dabei hat das Konzept in den letzten 30 Jahren erhebliche Veränderungen erfahren, was vor dem Hintergrund der sozialen und politischen Veränderungen in dieser Zeit auch nicht verwundert. Ungeklärt ist, inwieweit die Entwicklung des Konzepts interkulturelle Öffnung mit dem Konzept von Diversitätsmanagement zusammenhängt. Dieser Frage soll in dieser Studie auch nicht weiter nachgegangen werden. Sie ist für die Handlungsanleitung, in der aber schon auf Instrumente des Diversity Management zurückgegriffen wird, letztlich von nachrangiger Bedeutung. Mit der Einführung des Begriffs in Kapitel 8 werden aber die Wurzeln und die Entstehungsgeschichte von Diversity Management kurz dargestellt, um die Frage zu stellen, inwiefern das Konzept interkulturelle Öffnung in das Diversity Management mündet.

5.1 Entstehung

Die Entstehung und Weiterentwicklung des Begriffs „interkulturelle Öffnung“ und die damit verbundene Zuschreibung unterschiedlicher Bedeutungen vollzieht sich in Deutschland in mehreren Phasen.

5.1.1 Interkulturelle Öffnung durch Fortbildung

Als Folge der Wanderungsbewegungen in den 1970er Jahren entstanden in Kommunen Koordinierungsstellen, die sich um eine Qualifizierung und Vernetzung der häufig von Privatpersonen oder Wohlfahrtsverbänden angebotenen Bera-

tung und Betreuung für ausländische Beschäftigte und deren Familienangehörigen bemühten. Bei diesen liefen Informationen zusammen, die offenbar machten, dass „Ausländer vielfach über ihre Behandlung in kommunalen Ämtern Klage führten. In vielen Kommunen wurde daraufhin der Vorschlag gemacht, das Verhalten von Sachbearbeitern und -bearbeiterinnen gegenüber nichtdeutschen Klienten durch gezielte Fortbildungsmaßnahmen zu verbessern“ (Hoffmann 1991: 161).

5.1.2 Interkulturelle Öffnung durch Interaktion

Folgt man Jungk (Jungk 2001), so hat sich aus den Konzepten für eine Ausländerpädagogik, die mit mehr oder weniger unterstellten oder realen Sprach-, Bildungs- oder Orientierungsdefiziten bei Ausländern begonnen hatten, bereits Mitte der 1980er Jahre das neue Paradigma der interkulturellen Arbeit entwickelt. Dieses nahm die Beziehungen zwischen Mehrheit und Minderheit in den Blick und beschäftigte sich jetzt mit Interaktionsstrukturen. Grundlage dafür waren nicht nur theoretisch-konzeptionelle Überlegungen, sondern ebenfalls Begleitforschungen zu Modellprojekten zur sozialen, bildungsbezogenen und beruflichen Integration von Migrantinnen und Migranten. Dabei waren es die für verschiedene Zuwanderergruppen aus den Anwerbeländern zuständigen Migrationssozialdienste der Wohlfahrtsverbände, die sich um Beraterinnen und Berater mit Migrationshintergrund bemühten, um ihre Beratungsleistungen zu qualifizieren.

5.1.3 Die Aufnahme des Konzepts in der Politik

Das politische Konzept, erstmals 1994 formuliert in den „Empfehlungen zur interkulturellen Öffnung sozialer Dienste“ der Beauftragten der Bundesregierung für die Belange der Ausländer, Cor-

nelia Schmalz-Jacobsen, nahm die Debatte auf und begründete eine in der Politik in den folgenden Jahren zunächst wenig beachtete, dann aber immer stärker aufgenommene und deutlicher vertretene Position. So bemängelt Jungk (Jungk 2001), dass zwar bereits 1995 auf einer Fachtagung nahezu alle Elemente interkultureller Öffnung benannt worden seien, dass aber Fragen der interkulturellen Öffnung von Institutionen und Organisationen „bis heute allerdings lediglich Minderheiten“ (Jungk 2001: 2) beschäftigen.

Das ändert sich in der Folge. Der politische Diskurs greift den Begriff Interkulturelle Öffnung und die damit verbundenen Themen immer breiter auf und entwickelt sie weiter. Da diese eher die kommunale Ebene fordern, wenn man von der personalwirtschaftlichen Dimension einmal abieht, kann man, besonders nachdem die politischen Querelen über das Zuwanderungsgesetz 2004 bewältigt waren, mit großer Geschlossenheit über Parteigrenzen hinweg Interkulturelle Öffnung einfordern. Dies gilt bis hin zu dem Nationalen Integrationsplan (NIP), in dem der Begriff dreißigmal auftaucht und in allen politisch relevanten Handlungsfeldern als Ziel benannt wird (Lima Curvello 2009: 247).

An dieser Stelle wird aber bereits deutlich, dass sich im politischen Diskurs eine Verengung einstellt, die in den grundlegenden Arbeiten noch nicht feststellbar war. „Integration kann nur dann gelingen, wenn sich auch die staatlichen und gesellschaftlichen Institutionen den Zugewanderten öffnen und der Zuwanderungsrealität Rechnung tragen. Die Länder streben deshalb die interkulturelle Öffnung ihrer Verwaltung an, zu der sowohl Qualifizierungsmaßnahmen für alle öffentlich Bediensteten als auch Bemühungen zur Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund gehören“ (Die Bundesregierung 2007: 24). Damit wird eine Öffnung der so genannten Regelangebote, d. h. der Produkte und Dienstleistungen oder die Thematisierung von Zugangsbeschränkungen, nicht mehr verfolgt. Das ändert sich erst in jüngster Zeit, wie an dem Vorwort zu einer ganz neuen Studie der Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer, Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flücht-

linge und Integration, deutlich wird: „Es ist mir ein besonders wichtiges Anliegen, die Bedeutung der interkulturellen Öffnung der Verwaltung sowie der kommunalen Regelangebote hervorzuheben. Die Etablierung einer offensiven Anerkennungs- und Willkommenskultur für Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Einrichtungen wird zunehmend als wichtiger Bestandteil kommunaler Aktivitäten angesehen. Häufig fehlt es aber auch noch an systematischen Konzepten für die interkulturelle Öffnung und an ausreichender Unterstützung für eine strategische Ausrichtung“ (Bundesministerium für Verkehr Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) 2012: 5).

5.1.4 Konkretisierungen in der Praxis

In vielen Kommunen und Verbänden fanden, getrieben von einzelnen Personen mit einer hohen fachlichen Motivation, besonders seit dem Jahr 2000 Umsetzungsprojekte statt. So zum Beispiel durch die Projektgruppe „Transfer interkultureller Kompetenz“ (TiK) der Berliner Geschäftsstelle des Verbandes binationaler Familien und Partnerschaften, die bundesweit eine Reihe von Projekten mit dem Ziel interkultureller Öffnung bzw. der Entwicklung interkultureller Kompetenz durchführten (Lima Curvello 2009: 249). Gegenstand der Projekte war, in einer mehr oder weniger breit angelegten Organisationsentwicklung, Soziale Arbeit zu befähigen, mit der durch die Zuwanderung inzwischen heterogener gewordenen „Kundschaft“ umzugehen. In einer Kooperation zwischen der Friedrich-Ebert-Stiftung, der Bundeszentrale für politische Bildung und der Projektgruppe Transfer interkultureller Kompetenz wurden die Ergebnisse der Projekte in Veranstaltungen und Publikationen verbreitet.

Zeitgleich entstanden in einigen Städten, die sich in besonderer Weise um die Integration bemühten (z. B. Essen, Frankfurt, Stuttgart) Konzepte, die sich zunächst ebenfalls verstärkt mit dem Aufbau der so genannten „Interkulturellen Kompetenz“ in der Sozialen Arbeit befassten.

Eine besondere Qualität besaß das Projekt des Stadtjugendamts München, weil dort erstmalig versucht wurde, Interkulturelle Öffnung nicht

nur auf die Entwicklung von individuellen Kompetenzen zu beziehen, sondern die Organisation als Ganzes, mit ihren Strukturen, Produkten, Leistungen und Prozessen in den Blick zu nehmen. Für die Umsetzung des Ziels verwendete man die Instrumente des Neuen Steuerungsmodells (NSM) der KGSt, zum Beispiel Produktbeschreibungen und Zielvereinbarungen (Handschuck, Schröder 2000).

5.1.5 Erkenntnisproblem oder Umsetzungsproblem?

Die unterschiedlichen Umsetzungsversuche des Konzepts führten zu Diskussionen darüber,

- inwieweit die „Konstruktionsmechanismen der sozialen Herstellung von Differenz einer kritischen Reflexion unterzogen“ würden (Schröder 2009: 203);
- wie ganzheitlich oder partiell, zum Beispiel bezogen auf einzelne Zielgruppen, Ansätze gestaltet sein sollten;
- ob Machtverhältnisse, die letztlich erst Differenz begründen, ein- oder ausgeblendet werden sollten.

Es gab also alles andere als ein zwischen Politik, Wissenschaft und Verwaltung geteiltes und akzeptiertes Begriffsverständnis. So eingängig die Formel der Interkulturellen Öffnung in der Alltagssprache war, so schwierig schien eine präzise Festlegung zu sein. Der Autor erinnert sich an eine Veranstaltung zur interkulturellen Öffnung im Jahre 2005, bei der ein Teilnehmer aus dem Zuhörerkreis einen Experten fragte, was denn eigentlich interkulturelle Öffnung sei, worauf dieser ihm die Antwort gab, das wisse er selber nicht. Auch die semantische Auslegung des Begriffs, der in seine einzelnen Bestandteile zerlegt danach verlangte festzulegen, was denn „Kultur“, „Öffnung“ und „Inter“ eigentlich meint, machte die Sache nicht leichter.

5.1.6 Präskriptive Konzepte – Handlungsempfehlungen für die Praxis in Kommunen und Verbänden

In einem anderen Diskussionsstrang, der eher an den praktischen Handlungserfordernissen ansetzt, wurde schon relativ früh versucht, Empfehlungen zu formulieren. So zum Beispiel vom Arbeitskreis „Kommunale Ausländerbeauftragte“ im Städtetag Baden-Württemberg 2003. Die integrationspolitische Aufgabe der Kommunen wird benannt und als Ziel formuliert, „die gleichberechtigte Teilhabe aller Bewohnerinnen und Bewohner am gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Leben zu ermöglichen“ (Städtetag Baden-Württemberg 2003: 4).

Interkulturelle Öffnung wird als klassische sozial- und integrationspolitische Aufgabe einer Kommune mit dem Ziel gleichwertiger Lebenschancen aufgeführt und wie folgt definiert: „Interkulturelle Öffnung bedeutet die Anpassung der Kommunalverwaltung und ihrer Angebote an eine ethnisch-kulturell immer vielfältiger werdende Einwohnerschaft mit dem Ziel, dass die kommunale Verwaltung eine attraktive Dienstleistungsstelle aller Einwohnerinnen und Einwohner wird, die die Lebenssituation und die Bedürfnisse des Einzelnen ernst nimmt“ (Städtetag Baden-Württemberg 2003: 6).

Die Notwendigkeit der interkulturellen Öffnung wird damit begründet, dass die öffentliche Verwaltung meistens die erste Anlauf- und Kontaktstelle mit einer Stadt überhaupt ist, und dass Menschen mit Migrationshintergrund oftmals andere Verwaltungsstrukturen kennen und dass Sprachprobleme Unsicherheit im Umgang mit Behörden auslösen können. Interkulturell kompetente Beschäftigte und Organisationsstrukturen, die interkulturell professionelles Handeln ermöglichen, sollen dazu beitragen, dass gleichberechtigte wechselseitige Beziehungen entstehen können und die Gleichbehandlung der gesamten Kundschaft erreicht wird. Interkulturelle Öffnung wird bereits als Organisationsentwicklung beschrieben, um das Regelangebot zu einem Angebot für alle zu machen.

Auch eher handlungsorientiert sind die Arbeiten von InWent (Internationale Weiterbildung und Entwicklung, Bonn), die sich in Publikationen, Konferenzen und Seminaren um die Entwicklung interkultureller Kompetenz in Kommunen bemühen. Die Zusammenstellung einer Vielzahl von Praxisbeispielen, zum Beispiel in dem Heft 6: Faires Miteinander – Leitfaden (InWent 2006) belegt, dass das Schlagwort von der interkulturellen Öffnung in der kommunalen Praxis angekommen ist.

Ebenfalls zu den Konzepten mit präskriptiver Handlungsorientierung zählen die Arbeiten der KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, Köln), des Fachverbands für kommunales Management. Bereits im Jahr 2004 war, beauftragt durch das Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen ein Handbuch für Kommunen „Integrationsarbeit – effektiv organisiert“ von der KGSt erarbeitet worden (Reichwein/Vogel 2004). Unter Bezugnahme auf den Bericht der Kommission „Zuwanderung“ der Bundesregierung vom 4. Juli 2001 wird Integration als neues Paradigma eingeführt, als Querschnittsaufgabe beschrieben und eine strategische Ausrichtung der Integrationsarbeit gefordert. Die KGSt-Konzepte ergebnisorientierter Steuerung (auch wirkungsorientierter Steuerung) und strategischen Managements wurden auf die Integrationspolitik angewendet (Reichwein/Vogel 2004: 32f.).

Die Studie unterstreicht die Notwendigkeit beteiligungsorientierter Prozesse zur Entwicklung von Integrationskonzepten mit quantifizierbaren Zielen und die kontinuierliche Messung der Zielerreichung. Bei den Handlungsfeldern effektiver Integrationspolitik werden die interkulturelle Öffnung der Regelangebote und das interkulturelle Personalmanagement gesondert angesprochen. Die interkulturelle Öffnung der Regelangebote wird in den Kontext der Kundenorientierung der Verwaltung eingeordnet.

Für die Kommunen in Deutschland konnten die Empfehlungen in den letzten Jahren ergänzt und komplettiert werden:

- das Konzept für das kommunale Integrationsmanagement in einem Grundlagenbericht „Management kommunaler Integrationspolitik“ (KGSt 2005);
- ein Konzept für das Integrationsmonitoring (KGSt 2006);
- eine Handlungsanleitung, wie Verwaltungen zur interkulturellen Öffnung kommen können „In sieben Schritten zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung“ (KGSt 2008);
- und eine Empfehlung für das interkulturelle Personalmanagement (KGSt 2011).

In allen Arbeiten der KGSt, deren Aussagen und Empfehlungen immer mit kommunalen Praktikerinnen und Praktikern erarbeitet werden, wurde an der grundsätzlichen

- strategischen;
- wirkungsorientierten;
- beteiligungsorientierten

Ausrichtung des Integrationsmanagements festgehalten. Die kommunale Praxis hatte über fast zehn Jahre die Richtigkeit der Ausrichtung durch Erfolge in der praktischen Arbeit bestätigt. Es erfolgten in den Konzepten jedoch weitere Konkretisierungen und Ergänzungen, unterlegt mit kommunalen Anwendungsbeispielen (best practice).

5.1.7 Für Innovationen in der Integrationspolitik: das Förderkonzept des Landes Nordrhein-Westfalen

In den Folgejahren hat die KGSt für das Integrationsministerium des Landes Nordrhein-Westfalen eine Konzeption für das Förderprogramm „KommIn“ entwickelt, das für viele Kommunen mit knappen Finanzen die Gelegenheit bot, die eigene Integrationsarbeit strategisch weiterzuentwickeln. Das Förderkonzept hatte nicht wie die Programme vorher zum Ziel, Maßnahmen der Integrationsarbeit zu unterstützen, sondern Kommunen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um innovative, effektive und effiziente, auf nachhaltige Wirkungen ausgelegte Angebote zu entwickeln. Insoweit wurde der Aufbau eines strategischen, wirkungsorientierten und vernetzten Integrationsmanagements gefördert. Dazu dienten drei Förderschwerpunkte:

(1) „**Transparenz**“: Den Beteiligten, sowohl den Zugewanderten wie auch den Akteurinnen und Akteuren in der Integrationslandschaft, werden die Bedarfsituation sowie die Angebotsinfrastruktur und die -inhalte transparent gemacht.

(2) „**Vernetzung und Koordination**“: Die Kommune und die anderen Träger von Angeboten der Integrationsarbeit entwickeln Strukturen und Prozesse zur Vernetzung ihrer Angebote vor Ort, um die Effektivität zu erhöhen.

(3) „**Strategische Steuerung**“: Die Abstimmung der Angebote der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure wird nach Quantität und Qualität von der Kommune strategisch gesteuert“ (Reichwein et al. 2007: 46).

Das Förderprogramm wurde evaluiert, nachdem sich 49 Kommunen mit Projekten beteiligt hatten. Vor dem Hintergrund der praktischen Erfahrungen wurden weitere Erfolgsfaktoren für das Integrationsmanagement identifiziert, unter anderem das interkulturelle Personalmanagement. Hierzu zählten sowohl die Personalentwicklung als auch die Personalauswahl.

Die Vermittlung interkultureller Kompetenz sollte, so formuliert die Studie, zum festen Bestandteil der Personalentwicklung in den Kommunen werden. „Sie muss sich beziehen auf die Ausbildung und die berufsbezogene Fort- und Weiterbildung. Während der Schwerpunkt im Rahmen der Ausbildung darin liegen sollte, die Grundlagen für interkulturelle Kompetenz und den kultursensiblen Umgang zu schaffen, sollte sich Fort- und Weiterbildung möglichst nah an den praktischen beruflichen Situationen orientieren und kontinuierlich erfolgen“ (Reichwein et al. 2007: 41).

Der Inhalt und die Tiefe der interkulturellen Personalentwicklung sollte sich an Zielgruppen orientieren, zum Beispiel den Beschäftigten der Ausländerbehörden, die bisher in der sozialwissenschaftlichen und sozialpädagogischen Debatte nicht vorkamen, mit ihrer Kompetenz und ihrem Verhalten allerdings vielleicht den wesentlichsten Einfluss auf die Wahrnehmung einer interkulturell geöffneten Verwaltung für die Menschen mit Zuwanderungsgeschichte haben.

5.1.8 Die Ebene des Staates: *Interkulturelle Öffnung als Teil der Nationalen Integrationsaktivitäten*

Die Artikulation integrationspolitischer Ziele und Maßnahmen findet seit einigen Jahren auf allen Ebenen des Staates und in allen Sektoren der Gesellschaft in einem breiten politischen Konsens statt. Sie findet ihren Ausdruck in diversen Konferenzen und in dem Nationalen Integrationsplan, Ergebnis eines breit angelegten Konsultationsverfahrens. In dem Nationalen Integrationsplan finden sich die Empfehlungen der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände, auch zum Thema interkulturelle Öffnung der Verwaltung:

„Die Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände empfiehlt ihrem Mitgliedsbereich/ ihren Mitgliedsverbänden,

- den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in den Verwaltungen zu erhöhen;
- Beschäftigte in der Weise fortzubilden, dass dem Ziel der Kundenfreundlichkeit und dem Bedarf an interkultureller Kompetenz in der Verwaltung noch wirkungsvoller Rechnung getragen wird“ (Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände 2007: 32).

Damit artikuliert und unterstreicht die Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände allerdings noch die Engführung des Konzepts Interkulturelle Öffnung: Steigerung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund in den Verwaltungen und Fort- bzw. Weiterbildung in interkultureller Kompetenz. Die für Migranten und Migrantinnen so wesentliche und in den Anfängen der Diskussion um interkulturelle Öffnung, wie oben gezeigt, bereits vorhandene Dimension der Öffnung der kommunalen Regelangebote wird hier nicht angesprochen.

5.2 Bewertung der Konzepte und Realisierungsstände

Bevor im nächsten Kapitel Empfehlungen dazu gegeben werden, wie in Kommunalverwaltungen und Verbänden die interkulturelle Öffnung um-

gesetzt werden kann, soll der Versuch einer Bewertung der unterschiedlichen Konzepte und der Realisierungsstände vorgenommen werden. Wie so häufig unterscheidet sich das Bild, je nach Betrachterin und Betrachter.

5.2.1 *Konsens bei den Integrationskonzepten?*

Bezogen auf die Integrationskonzepte scheint, bei aller Unterschiedlichkeit im Detail, eine gewisse Übereinstimmung erkennbar zu sein. So führt Filsinger aus: „Der Integrationsbegriff bzw. theoretische Modelle zur Inkorporation von Migrantinnen und Migranten werden in der sozialwissenschaftlichen Migrations- und Integrationsforschung kontrovers diskutiert. Weitgehender wissenschaftlicher Konsens besteht darin, Prozesse der strukturellen Integration..., der sozialen Integration..., der kulturellen Integration... und der identifikativen Integration zu unterscheiden. Zu diesem Konsens gehört auch, dass die Integration von Migrantinnen und Migranten in einer allgemeinen Bestimmung gleichbedeutend ist mit der „Partizipation an der Gesellschaft“ oder anders formuliert: mit der gleichberechtigten Teilhabe ... an den ökonomischen, ökologischen, sozialen und kulturellen Ressourcen der Gesellschaft“ (Filsinger 2008: 8). Damit würden den praxisbezogenen Ansätzen, zum Beispiel auch von der KGSt, keine Bedenken entgegengebracht, wenn diese die Dimensionen von Integration in gleicher Art und Weise beschreiben und in dem Integrationsbegriff die gleichberechtigte Teilhabe zu Grunde legen.

„Kein Konsens besteht hingegen darüber, in welcher Beziehung die unterschiedlichen Ebenen zueinander stehen, welche Integrationsprozesse andere voraussetzen und welches die zentralen Determinanten von Integrationsprozessen sind“ (Filsinger 2008: 8f.).

Wo eine ausgearbeitete Theorie fehlt, behilft sich die Praxis mit Annahmen bzw. Vermutungen über Wirkungszusammenhänge, zum Beispiel in der Art, dass die Sprachkompetenz Voraussetzung für Bildung und Bildung wiederum Voraussetzung für Arbeit und damit für eine gelungene Integration darstellt. Es ist dann von der Wissenschaft zu fordern, dass sie durch Empirie die Lücken zu

schließen versucht, die in den Denkkzetteln der Praktikerinnen und Praktiker notwendigerweise vorhanden sind. Auch hier ergeben sich, nach Filsinger, keine großen Unterschiede im Hinblick darauf, „was empirisch als Problemstellung in den Blick gerückt wird: ... die Stellung der Migranten in der sozialen Verteilungsstruktur eines Landes im Hinblick auf ihre Verfügungsmöglichkeiten über Einkommen, Bildung, Wohnraum, Prestige, zivile, politische und soziale Rechte sowie über ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital. Unterschiede bestehen jedoch vor allem in den Auffassungen darüber, wie die Produktion bzw. intergenerative Reproduktion der sozialen Positionierungen von Migranten zu erklären ist, sowie darüber, wie diese Vorgänge und deren Ergebnisse normativ und politisch zu bewerten sind“ (Filsinger 2008: 9). Folgerichtig fordert Filsinger zur Erweiterung der normativen Debatte eine differenzierte empirische Beobachtung und Analyse von Integrationsprozessen und ihrer Determinanten.

5.2.2 *Der ganzheitliche Ansatz der Interkulturellen Öffnung – konkret genug?*

Zu den Bedingungen erfolgreicher Integration zählt Filsinger auch die interkulturelle Öffnung und bezieht sich bei den Ausführungen dazu u. a. auch auf die KGSt-Arbeitsgruppe, die das Konzept zur interkulturellen Öffnung von Kommunen entwickelt hat. Bei den Ausführungen zu Zielsetzung und Prinzipien der Interkulturellen Öffnung findet sich, gelungen formuliert, der ganzheitliche Ansatz: „Allgemeines Ziel der Interkulturellen Öffnung ist den Zugang aller Einwohnerinnen und Einwohner zu den öffentlichen Dienstleistungen einer Kommune sicherzustellen. Zur Gewährleistung der öffentlichen Daseinsfürsorge ist ein qualifiziertes, den Lebenslagen und der Lebenswelt von Individuen bzw. Einwohnergruppen angemessenes Angebot an öffentlichen Dienstleistungen vorzuhalten, insbesondere für jene, deren Lebenslage die gleichberechtigte Teilhabe an den für alle offenen Dienstleistungsangeboten der Kommune erheblich erschwert. Vorrang hat die Öffnung aller allgemein zugänglichen Angebote für Migrantinnen

und Migranten. Zur Sicherstellung der Zugänglichkeit und der Qualität des Angebots kann Interkulturelle Öffnung aber auch die Bereitstellung von migrantenspezifischen Angeboten beinhalten, wenn diese integrationspolitisch begründet und effektiver sind“ (Filsinger 2008: 31).

Ganzheitlich ist der Ansatz auch insoweit, als alle Dienstleistungen der Kommune einschließlich der kommunaleigenen Betriebe, der Freien Träger und auch der Migrantenorganisationen in das Konzept der interkulturellen Öffnung einbezogen werden.

Zur Realisierung benötigt es einen längerfristigen Entwicklungsprozess, im Sinne einer lernenden Organisation, von Kompetenzen, Personal und Organisation. Regelmäßige Evaluationen erlauben es, Fortschritte oder Hindernisse festzustellen und zu dokumentieren.

Filsinger (vgl. Filsinger 2008: 33ff.) weist abschließend auf Indikatoren und Gütekriterien für die interkulturelle Öffnung hin und gruppiert wie folgt:

- (a) Kommune als Arbeitgeberin und Arbeitgeber (Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund);
- (b) interkulturelle Orientierung und Kompetenz (Potenzial- und Strukturqualität) mit einer Reihe von Unterpunkten, zum Beispiel:
 - Aufnahme der IKÖ in die allgemeine Qualitätspolitik,
 - Ergänzungen der Selbstbeschreibung der Kommune,
 - Durchführung von Bedürfnis- und Bedarfsanalysen für spezifische Adressaten,
 - Kooperation mit Migrantenorganisationen,
 - institutionelle Vorkehrungen gegen Diskriminierung, zum Beispiel in Form eines Beschwerdemanagements,
 - Mehrsprachigkeit der Informationen und beim Personal;
- (c) interkulturelle Kompetenz (Prozessqualität), wozu die Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstreflexivität gezählt wird;
- (d) Inanspruchnahme von Einrichtungen als Indikator für Zugangsgerechtigkeit, zum Beispiel über eine kontinuierliche Nutzerstatistik zu erheben;

- (e) Sicht der Nutzerinnen und Nutzer (Ergebnisqualität).

Mit diesen Kriterien liefert Filsinger konkrete, für die Ausrichtung der operativen Arbeit in der Praxis der Kommunalverwaltungen und Verbände notwendige Anhaltspunkte.

Anhaltspunkte, die Lima Curvello vom Transfer interkultureller Kompetenz bis heute weitgehend vermisst. Sie berichtet aus den Projekten zur interkulturellen Öffnung in unterschiedlichen öffentlichen Institutionen und bei freien Trägern, „dass auf der operativen Ebene beachtliche Ratlosigkeit besteht, wenn es darum geht zu bestimmen, was genau durch die interkulturelle Öffnung mit welchen Maßnahmen erreicht werden soll. Leitung und Mitarbeiter bemängeln, dass die Ziele, die mit der interkulturellen Öffnung erreicht werden sollen, ziemlich schwammig sind. Selbst bei den sozialen Diensten, wo konkretere Aussagen bezüglich der Ziele der interkulturellen Öffnung formuliert sind, wie zum Beispiel der Abbau von Zugangsbarrieren, die teilweise auch benannt sind, gibt es Unbehagen und Ratlosigkeit. [...] Die Maßnahmen, mit denen der Abbau der Zugangsbarrieren betrieben werden soll, sind in ihrer konzeptionellen Ausgestaltung unausgegoren und beliebig, und es gibt bis heute keine Präzisierung des Anforderungsprofils, das die interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste bei den Mitarbeitern erfordert“ (Lima Curvello 2012: 248). Die Autorin stellt weiterhin die Qualität der Fortbildung in interkultureller Kompetenz infrage, weil sie keine praktische Hilfe für Beratungsprozesse mit Migranten böte. Auch die dokumentierten Organisationsentwicklungsprozesse beantworten nicht den Klärungsbedarf, der mit dem Ansatz interkulturelle Öffnung verbunden ist.

„Es kommt darauf an, sich darüber zu verständigen, was mit der interkulturellen Öffnung erreicht werden soll. Es kommt auch darauf an, ob man mit einer multikulturalistischen Sichtweise, die auf Ethnizität, Pluralisierung und Machtasymmetrien fokussiert ist, überhaupt eine Antwort auf die integrationsrelevanten Anforderungen finden kann, mit denen die Verwaltung und die sozialen Dienste konfrontiert sind“ (Lima Curvello 2012: 252).

Bei dieser eher negativen Einschätzung der bisherigen Bemühungen um eine Verbesserung der interkulturellen Öffnung werden nach unserer Einschätzung einige Entwicklungen gar nicht oder nur teilweise wahrgenommen. So tauschen sich zum Beispiel kommunale Beschäftigte seit Jahren darüber aus, welche Anforderungen an interkulturelle Kompetenz in welchen Aufgabenzusammenhängen entstehen und wie sie zu erfüllen sind. Eine Vielzahl von Kommunalverwaltungen hat ein Integrationsmonitoring eingerichtet und verwendet dabei auch Kennzahlen und Indikatoren für die interkulturelle Öffnung.

Ein weiteres Problem liegt darin, dass sich angesichts komplizierter Fragen einer Konkretisierung der Kriterien für Interkulturelle Öffnung ein Großteil der Diskussionen, besonders auch in der Kommunalpolitik und mit den Migrantenvertretungen, auf die Frage verengt, ob und in welchem Umfang Migranten in den Verwaltungen beschäftigt sind.

5.2.3 *Der Umsetzungsstand in den Kommunen 2011: die Empirie*

Vor diesem Hintergrund ist von besonderem Interesse, wie die Kommunen im Jahre 2011 die Integrationspolitik insgesamt und im Besonderen das Handlungsfeld interkulturelle Öffnung bewerten. In einer breit angelegten empirischen Studie ermitteln Gesemann, Roth und Aumüller, dass

- (a) Kommunen die kommunale Integrationspolitik inzwischen als zentrales Thema bewerten;
- (b) sich viele Kommunen vom Defizitansatz gelöst haben und die Chancen und Potenziale der Zuwanderung in den Blick nehmen;
- (c) eher ressourcenorientierte Gründe, wie die demografische Entwicklung oder unausgeschöpfte Potenziale von Zugewanderten zu einer hohen Priorisierung der Integrationspolitik führen gegenüber problembezogenen Begründungen, wie den Kosten mangelnder Integration oder sozialräumlichen Problemlagen;
- (d) zu den innovativen Elementen im Politikfeld auch die strategische Ausrichtung der kommunalen Integrationsarbeit zählt (BMVBS 2012: 12ff.). „Immer mehr Städte, Gemeinden und Landkreise

bemühen sich, Integration als Querschnittsaufgabe in der Verwaltung zu verankern, eine eigene kommunale Gesamtstrategie zur Integration von Migrantinnen und Migranten zu entwickeln, die Vernetzung der Akteurinnen und Akteure in der Integrationsarbeit voranzutreiben, die Angebote verschiedener Träger stärker miteinander zu verknüpfen und ein Integrationsmonitoring aufzubauen. Die strategische Ausrichtung der kommunalen Integrationsarbeit wird allerdings stark von der Gemeindegröße beeinflusst: Der integrationspolitische Aktivitäts- und Strategiegrad reicht von sieben Prozent bei Kleinstädten/Gemeinden über 27 Prozent bei Mittelstädten und 37 Prozent bei Landkreisen bis zu 76,9 Prozent bei Großstädten“ (BMVBS 2012: 14).

Das Autorenteam führt mit Definitionen in das Handlungsfeld interkulturelle Öffnung ein. Anders als in der durchgeführten Untersuchung, die sich an den Empfehlungen der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände orientiert, definieren Gesemann et al. Interkulturelle Öffnung in der angemessenen Breite:

„Interkulturelle Öffnung bezeichnet die Ausrichtung einer Organisation auf die Zielsetzung hin, Zugangshindernisse für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte abzubauen. Die interkulturelle Öffnung der öffentlichen Verwaltung (wie auch anderer Institutionen) umfasst mehrere Aspekte:

- (1) Die Beschäftigten sollen durch einen gezielten Wissens- und Kompetenzerwerb in die Lage versetzt werden, ihre individuelle Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit einer vielfältigen „Kundschaft“ zu steigern [...].
- (2) Interkulturelle Öffnung zielt auch auf die Herstellung einer internen Organisationskultur ab, die die Anforderungen einer sozial und kulturell vielfältigen Gesellschaft aufnimmt und darauf mit der Entwicklung angemessener Angebote, Kommunikationsformen und Verfahren reagiert. Eine interkulturelle Organisationsentwicklung hebt sich von Maßnahmen zur Verbesserung der individuellen interkulturellen Kompetenz der Mitarbeitenden insofern ab, als hier ein ganzheitlicher Ansatz implementiert wird, der mehrere Dimensionen der Organisationsentwicklung (Kundenzufriedenheit, Prozessorientierung, Personal-

entwicklung und -politik, Monitoring) umfasst.

(3) Interkulturelle Öffnung bezieht sich darüber hinaus auf die Steigerung des Beschäftigtenanteils mit Migrationshintergrund auf allen Laufbahnebenen [...].

(4) Über den engeren Bereich der öffentlichen Verwaltung hinaus meint interkulturelle Öffnung eine handelnde Umsetzung von Strategien, die eine Veränderung von Strukturen, Prozessen und sozialem Handeln in allen Bereichen des öffentlichen Lebens ermöglichen. Im kommunalen Zusammenhang schließt das auch eine entsprechende Ausrichtung von Fachpolitiken (Stadtpolitik, Kulturpolitik etc.) ein, mit dem Ziel, eine umfassende Beteiligung und Selbstbefähigung für alle Gruppen und Individuen in bestehenden und neu zu schaffenden sozialen Zusammenhängen anzustreben“ (BMVBS 2012: 52f.).

Zentrale Ergebnisse der Studie für das Handlungsfeld interkulturelle Öffnung sind:

(1) „Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung ist ein Thema, das mittlerweile mit einer großen Häufigkeit in den Kommunen aufgegriffen wird. Maßnahmen der interkulturellen Öffnung erfolgen derzeit in 63,2 Prozent der befragten Städte, Gemeinden und Landkreise.

(2) Die Stringenz und Intensität dieser Aktivitäten wird damit jedoch nicht erfasst.

(3) Vertiefende Gespräche in den Kommunen zeigen, dass eine große Variabilität im Grad der Umsetzung von interkultureller Öffnung besteht.

(4) Organisatorisch ist die interkulturelle Öffnung überwiegend in den Integrationsabteilungen der Kommunen verankert, doch geht diese tendenziell immer stärker als gesamtkommunale Aufgabe in die Personalämter über.

(5) Für die Durchsetzung systematischer Öffnungsstrategien fehlen vielfach die Voraussetzungen durch ein verlässliches kommunales Monitoring, welches eine Erhebung des Migrationshintergrundes von Beschäftigten in der Verwaltung ermöglichen könnte“ (BMVBS 2012: 52).

Die Erhebung ist sehr wertvoll für die Bewertung des Entwicklungsstandes der Integrationspolitik in den Kommunen allgemein sowie auch in dem Handlungsfeld interkulturelle Öffnung. Die Ergebnisse zeigen, dass nicht nur die Integrationspolitik zum zentralen Politikfeld geworden ist, sondern dass auch die interkulturelle Öffnung, zwar mit einigen Abstrichen gegenüber den anderen Handlungsfeldern, abhängig von der Größe der Verwaltung und dem Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund kommunalpolitisch wahrgenommen wird und als Aufgabe in den Verwaltungen breit verankert ist. Das Nischendasein, das noch vor zehn Jahren beklagt wurde, hat die interkulturelle Öffnung damit verlassen.

Es ist bedauerlich, dass die breit angelegte und repräsentative Studie die Chance versäumt, nach der konkreten Ausgestaltung der Strategien für interkulturelle Öffnung in den Kommunen zu fragen. Die Verengung in dem empirischen Teil ist das folgerichtige Resultat des Zwecks der Studie, nämlich die Umsetzung der Empfehlungen der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände zu hinterfragen. Insoweit nimmt die Erhebung die Engführung in den Empfehlungen nur auf. Die Definition zu Beginn ist aber breit angelegt und entspricht dieser Arbeit. Gerade auch der Aspekt, die Institutionen der Stadtgesellschaft in das Konzept interkulturelle Öffnung aufzunehmen, entspricht dem Diskussionsstand. Eine komplette Aufarbeitung der Untersuchungsergebnisse soll an dieser Stelle nicht erfolgen.

Im Folgenden wird es darum gehen, auf der Grundlage weitgehend gesicherter Erkenntnisse konkrete Handlungsempfehlungen zu geben.

6. In sieben Schritten zur interkulturellen Öffnung

Interkulturelle Öffnung ist, wie oben dargestellt, ein Konzept, das ganz allgemein Organisationen, speziell Verwaltungen, darunter verstehen wir hier im Besonderen Kommunalverwaltungen und Verbände, Vereine und Initiativen, befähigt, sich auf eine Umgebung, die durch Vielfalt geprägt ist, einzustellen. Dabei geht es um einen Anpassungsprozess, aber auch und immer mehr darum, die Potenziale zu entdecken und zu heben, die in einem professionellen Umgang mit Vielfalt liegen. Dazu zählen im Besonderen:

- (1) den Kontakt zu den Bürgerinnen und Bürgern, zur Kundschaft und zu Mitgliedern freundlich und wertschätzend zu gestalten und niemanden dabei zu diskriminieren;
- (2) Dienstleistungen oder Produkte so zu gestalten, dass alle Kundinnen und Kunden oder Anspruchsberechtigte einen gleichberechtigten und ungehinderten Zugang dazu haben;
- (3) im persönlichen Kontakt mit Verständnis und Respekt zu agieren und Konflikte interkulturell kompetent auszutragen;
- (4) als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber bei Einstellungen, Entlohnung und Karriere Menschen unabhängig von Geschlecht, kulturellem Hintergrund, Alter, Behinderung oder sexueller Orientierung gleich zu behandeln.

Interkulturelle Öffnung wird zum Handlungsfeld, wenn sich eine Organisation entscheidet, sich in dem oben beschriebenen Sinne zu verändern. Dazu braucht es eine, von Organisation zu Organisation unterschiedliche Konkretisierung und Vorgehensweise, die abhängig ist von vielen unterschiedlichen Faktoren, zum Beispiel von der Größe der Organisation, ihrem Zweck, aber natürlich auch von ihrem Umfeld und den Vorarbeiten, die bereits im Sinne einer interkulturellen Öffnung geleistet wurden. Man wird wahr-

scheinlich davon ausgehen können, dass nahezu alle Organisationen, insbesondere Kommunalverwaltungen, bereits Schritte zur interkulturellen Öffnung gegangen sind.

Bei aller Unterschiedlichkeit soll hier der Versuch unternommen werden, eine allgemein gültige Vorgehensweise zu beschreiben. Der Text folgt inhaltlich einem Arbeitsergebnis einer Gruppe von Integrationsbeauftragten deutscher Städte und Kreise, die sich im Jahre 2007 unter dem Dach der KGSt entschieden hat, der Vielzahl von theoretischen Arbeiten zur interkulturellen Öffnung einen praktischen Handlungsansatz zur Seite zu stellen (KGSt 2008). Dazu wählte man ein Raster von sieben Schritten. Eine vergleichbare Vorgehensweise schlägt auch Schultze vor (Schultze 2010: 38f.). Die Abfolge orientiert sich an dem Kreislauf der strategischen Steuerung, die Vorgehensweise bezieht sich auf Kommunalverwaltungen, ihre Beteiligungen und Partnerinnen und Partner und lässt sich grundsätzlich ebenfalls von Verbänden und Vereinen verwenden, entsprechende Anpassungen vorausgesetzt.

6.1 Schritt 1:

Mit der interkulturellen Öffnung starten

Zum Start eines explizit konzipierten Prozesses der interkulturellen Öffnung einer Organisation ist die Ausgangslage festzustellen. Dazu zählen u.a.:

- Größe, Alter und Organisationskultur;
- die Bevölkerungsstruktur und ihre ethnische und sozialstrukturelle Zusammensetzung;
- bisherige Aktivitäten zum Umgang mit Vielfalt;
- bisher explizit bekannt gewordene Schwachstellen oder auch Erfolge;
- Akzeptanz des Themas bei den Beschäftigten, der Führung und der Politik.

Dieser erste Schritt kann unterschiedlich aufwändig gestaltet werden. Neben der Auswertung von Dokumenten, zum Beispiel Kundenbefragungen, Konzepten zum Integrationsmanagement oder zur demografischen Entwicklung können die benötigten Informationen auch in einem Workshop mit ausgewählten Beschäftigten oder Kundinnen und Kunden besorgt werden.

Da es sich bei dem Handlungsansatz interkulturelle Öffnung um eine Querschnittsaufgabe handelt, die sämtliche Bereiche einer Verwaltung berührt, ist es notwendig, bereits in dieser Phase, sonst später, eine Befassung der Verwaltungsspitze mit dem Thema herbeizuführen.

Man muss nämlich davon ausgehen, dass die Verortung neuer Aufgaben in einer Kommunalverwaltung kein einfacher Prozess ist. Durch die Arbeitsverdichtung und Prozessoptimierung der letzten Jahre arbeiten viele Beschäftigte in den Kommunen „am Limit“. Neue Aufgaben brauchen Ressourcen, das heißt Personal und Geld. Wenn es sich um neue Produkte oder Leistungen handelt, wird in dem Produkthaushalt beides bereitgestellt werden. Bei Querschnittsaufgaben geht man aber davon aus, dass, abgesehen vielleicht von planenden und koordinierenden Tätigkeiten keine neuen Stellen zu schaffen sind, sondern dass das Arbeitspensum im Rahmen der bestehenden Arbeit erledigt wird. Manchmal handelt es sich auch nur um eine neue Orientierung bei dem, was klassisch getan wird. Will man also einen Prozess der interkulturellen Öffnung starten, braucht es eine Initiative von oben, das heißt von der Spitze der Hierarchie aus. Dies kann über die Vorlage und Entscheidung eines Konzepts zur interkulturellen Öffnung im Rat oder Kreistag geschehen, oder über eine verwaltungsinterne Dienstanweisung, die allerdings dann von der Verwaltungsspitze in Kraft zu setzen und möglichst dauerhaft zu vertreten ist. In diesem Sinne handelt es sich um einen top-down Prozess.

6.2 Schritt 2:

Analyse des Entwicklungsstands der interkulturellen Öffnung

Wir sehen, wie die KGSt, Strategien und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung auf mehreren Ebenen als notwendig an (KGSt 2005: 35f.).

(1) „Konzeptionelle Ebene“

Inwieweit ist interkulturelle Öffnung bereits als Teil der Querschnittsaufgabe Integration definiert, Teil eines Integrationskonzepts und damit verpflichtend für die gesamte Verwaltung?

(2) „Institutionelle Ebene“

Werden die Instrumente neuer Steuerung, wie Zielvereinbarungen, Produktbeschreibungen, Berichtswesen etc. für die Durchsetzung interkultureller Orientierung genutzt? Sind unsere Produkte, Strukturen und Prozesse bereits so, dass Zugangsbarrieren für Migrantinnen und Migranten ausgeräumt sind?

(3) „Sozialräumliche Ebene“

Sind kommunale Bürgerdienste, aber auch Vertragspartnerinnen- und -partner in der Jugend- und Altenhilfe, in Beratungs- und Betreuungsangeboten, in Bildungseinrichtungen usw. für einen kultursensiblen Umgang mit Migrantinnen und Migranten qualifiziert? Werden im Kontraktmanagement freie Träger auf interkulturelle Öffnung verpflichtet?

(4) „Personelle Ebene“

Ist interkulturelle Öffnung bereits eine Haltung unserer Beschäftigten? Bilden wir Führungskräfte und Beschäftigte interkulturell fort? Beschäftigen wir Migrantinnen und Migranten auf allen hierarchischen Ebenen? Besitzen wir Informationen über Fremdsprachenkenntnisse der Beschäftigten, Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zu interkultureller Kompetenz und zum Migrationshintergrund der Beschäftigten?

(5) „Prozess-Ebene“

Stehen Daten zur Situation in den Handlungsfeldern (z.B. Kundenbefragungen) zur Verfügung? Gibt es definierte Standards für die interkulturell geforderte Qualität von Prozessen?

(6) „Ebene der Veränderungskultur“

Wie gelingen Veränderungen bei uns? Welche Maßnahmen greifen, welche provozieren möglicherweise Widerstände? Welche Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung sind bislang gelungen, welche nicht? Welche internen und externen Akteurinnen und Akteure – auch in den politischen Gremien – vertreten im Prozess interkultureller Öffnung welche Positionen?“ (KGSt 2008: 13f.)

Die Analyse des Entwicklungsstandes, die beteiligungsorientiert mit Befragungen und in Workshops durchzuführen ist, sollte ebenfalls diese Ebenen adressieren. Eine derart differenzierte Bestandsaufnahme unter Beteiligung der Beschäftigten, aber auch der Partnerinnen und Partner und der Kundschaft der Verwaltung, gewährleistet, dass vorhandene Ansätze angemessen berücksichtigt werden. Sonst entsteht schnell der Eindruck, dass das Engagement für die Interkulturelle Öffnung in der Vergangenheit ungenügend gewürdigt wird, und die Motivation zum Mitmachen wird zerstört.

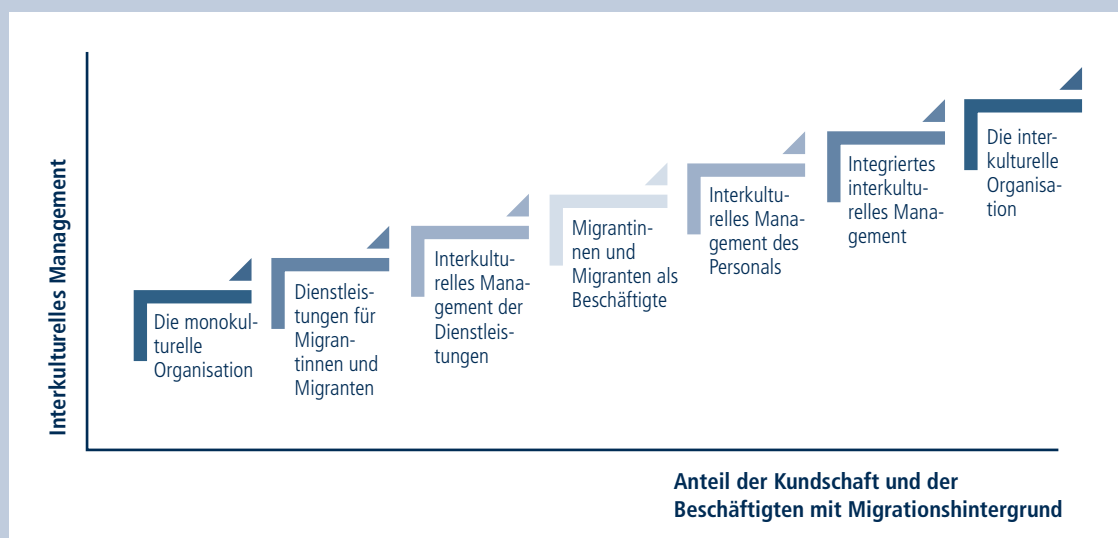
Sehr ausführliche praxisnahe Informationen zur Durchführung der Bestandsaufnahme finden sich im Leitfaden Interkulturelle Organisationsentwicklung der Stadt Berlin (Der Beauftragte des Berliner Senats für Integration und Migration 2011).

Der gesamte Prozess der interkulturellen Umgestaltung einer Organisation kann auch als „Interkulturalisierung“ bezeichnet und in Stufen eingeteilt werden, eine Art Reifegradmodell der interkulturellen Öffnung. Hoogsteder hat in seinem „Sieben-Stadien-Modell“ (Fischer 2007: 43f.; Besamusca-Janssen/Scheve 1999: 72) die Entwicklungsphasen der Interkulturalisierung von Organisationen im sozialen Bereich untersucht und in einem idealtypischen Modell zusammengefasst, das kurz erläutert werden soll:

- In der ersten Phase (**monokulturelle Organisation**) hat die Organisation weder Kunden noch Kundinnen nicht-deutscher Herkunft.
- In der zweiten Phase (**Dienstleistungen für Kundschaft nicht-deutscher Herkunft**) nehmen Migrantinnen und Migranten die Dienste

Abbildung 4:

Das Sieben-Stadien-Modell der Interkulturalisierung



Quelle: Rashid 2008: 16.

der Organisationen in Anspruch. Ein Beispiel dafür sind Schulen, die zunehmend von - Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund besucht werden. Die Folge ist ein Bedarf an interkulturellen Kompetenzen im Unterricht.

- Während der dritten Phase erkennt die Organisation **Migrantinnen und Migranten als Kundschaft** an und stimmt ihre Dienstleistungen besser auf die Wünsche und Bedürfnisse dieser ab. Ihre Beschäftigten werden im Umgang mit Kulturunterschieden geschult (Interkulturelles Management der Dienstleistungen).
- Im vierten Stadium (**Einstellung von Migrantinnen und Migranten als Beschäftigte**) wird sich die Organisation bewusst, dass nicht nur das Dienstleistungsangebot auf die multikulturelle Gesellschaft abgestimmt werden muss, sondern dass auch das Personal diese Multikulturalität widerspiegeln sollte. Konsequenzen sind Sonderprojekte, um die Anzahl der Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu erhöhen. Eine unterstützende Personalpolitik ist noch nicht vorhanden.
- In der fünften Phase (**Interkulturelles Management des Personals**) kommt die Organisation zu der Einsicht, dass die Interkulturalisierung des Personalbestandes auch Veränderungen der Personalpolitik erfordert. Es geht nicht mehr nur um eine Überbrückung der kulturellen Unterschiede, sondern auch um einen Abbau von Ungleichheiten und Benachteiligungen. Die dazu notwendigen Maßnahmen werden jedoch als Zusatzaufgaben betrachtet.
- Im sechsten Stadium (**Integriertes Interkulturelles Management**) haben Organisationen interkulturelle Strategien und Ausgangspunkte zu einem integralen Bestandteil ihrer allgemeinen Organisationsstrategien und -abläufe gemacht. Das Management anerkennt und nutzt die Unterschiede der Beschäftigten und beachtet deren unterschiedlichen Bedürfnisse.
- In der siebten Phase ist schließlich der Zustand einer **interkulturellen Organisation** erreicht. Die kulturelle Diversität ist zum Mehrwert geworden. Die Vorteile liegen für alle Organisationen auf der Hand und sind für alle Beschäftigten spürbar.

Die Praxis in vielen Kommunen, sicherlich nicht in allen, weist etwas über das Konzept von Hoogsteder hinaus. Einige Kommunen werden in Stufe sechs oder zumindest in Stufe fünf einzustufen sein. Das verdeutlicht aber auch, dass jeder Prozess zur interkulturellen Öffnung sehr sorgfältig dimensioniert werden muss. Dabei spielen vor allem die Ziele eine Rolle.

6.3 Schritt 3:

Ziele und Handlungsfelder festlegen

Überall dort, wo in komplexen Handlungsfeldern eine Vielzahl von Handlungsoptionen existiert, viele Beteiligte einzubinden sind und Wirkungen erst mittel- bis langfristig sichtbar werden, ist die Formulierung von Visionen, Leitbildern oder Zielen unverzichtbar.

Von Visionen sprechen wir, wenn der Versuch unternommen wird, einen erwünschten, in der Zukunft liegenden Zustand in eine kurze, einprägsame Formel zu bringen. So wäre es eine Vision, wenn man formulieren würde: „Wir wollen als Stadt X in fünf Jahren die Stadt mit dem besten Service in der Region sein.“ Oder: „Alle unsere Kundinnen und Kunden, egal ob sie Migrationshintergrund haben oder nicht, sind mit unseren Leistungen und unserem Service sehr zufrieden.“

Die Formulierung eines Leitbilds ist etwas umfassender und breiter angelegt als die Formulierung einer Vision. Ein Leitbild kann als normativer Überbau verstanden werden, der folgende Funktionen erfüllt:

- (a) Identifikationsfunktion: Schaffen gemeinsamer Identität;
- (b) Integrationsfunktion: Integration unterschiedlicher Interessen und Perspektiven;
- (c) Koordinationsfunktion: Herstellen von Transparenz und Verringerung von Aufwand für Koordination;
- (d) Motivationsfunktion: Bündelung der Energien auf gemeinsame Ziele;
- (e) Strategiefunktion: Grundlage für strategisches und operatives Management.

Das Leitbild enthält Aussagen, die eine erwünschte Zukunft beschreiben, häufig untergliedert in einzelne Abschnitte, z.B.

(a) „Wer wir sind?“

- Wir sind eine interkulturell geöffnete Verwaltung!
- Unsere Produkte und Dienstleistungen treffen passgenau die Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden.
- Unsere Beschäftigten sind in der Lage, Konflikte interkulturell kompetent zu lösen.
- Unsere Beschäftigten repräsentieren auf allen hierarchischen Ebenen die Vielfalt in unserer Stadt.

(b) „Unsere Kundinnen und Kunden“

- Unsere Kundinnen und Kunden repräsentieren die Vielfalt der Bevölkerung in unserer Stadt.
- Ihre Verschiedenheit macht unsere Stadt lebendiger und attraktiver!
- Wir kennen die unterschiedlichen Bedürfnisse unserer Bürgerinnen und Bürger und akzeptieren diese als gleichberechtigt.

(c) „Unsere Organisationskultur“

- Wir leben eine Willkommenskultur für alle Zugewanderten.
- Wir akzeptieren Vielfalt und sehen darin eine Chance.
- Wir legen Wert darauf, durch Schulungen unsere interkulturelle Kompetenz immer weiter zu verbessern.

Die Formulierung strategischer Ziele greift die Aussagen aus dem Leitbild auf, kann aber auch losgelöst von einem Leitbild, zum Beispiel nach einer Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt werden. Strategische Ziele sollen operational formuliert sein, d.h. ihre Erreichung ist in irgendeiner Weise überprüfbar. So könnte ein strategisches Ziel zum Beispiel lauten: „In den nächsten drei Jahren haben 70 Prozent unserer Führungskräfte an einer Schulung zur Entwicklung der interkulturellen Kompetenz teilgenommen.“

Man kann einen Prozess der Interkulturellen Öffnung damit beginnen, Kriterien für eine Vision oder für Ziele zu entwickeln. Dies sollte beteiligungsorientiert erfolgen. So kann in einem Workshop die Frage gestellt werden:

„Wenn über Nacht eine Fee gekommen wäre, die unsere Organisationen in eine vollständig interkulturell geöffnete Organisation verwandelt hätte, woran würden das unsere Kundinnen und Kunden erkennen? Woran würden sie es merken? Oder woran würden wir Beschäftigte das erkennen? Was wäre dann anders gegenüber heute?“

Ergebnisse solcher Fragerunden sind Kataloge von Kriterien, die in Visionen oder Ziele übersetzt werden können.

Methodisch lassen sich in diesem Schritt sowohl zuerst die Ziele wie auch die Handlungsfelder festlegen, in denen dann die Ziele interkultureller Öffnung abgebildet werden können.

Mögliche Handlungsfelder mit Beispielen für Ziele wären:

- (1) **„Ausbildung“:** Unter unseren Auszubildenden sollen Migrantinnen und Migranten angemessen repräsentiert sein.
- (2) **Beschäftigung:** Unter unseren Beschäftigten sollen Migrantinnen und Migranten angemessen repräsentiert sein.
- (3) **Mehrsprachigkeit:** Unter unseren Beschäftigten sollen gute Kenntnisse einer Fremdsprache selbstverständlich sein.
- (4) **Weiterbildung:** Weiterbildungen in interkultureller Kompetenz sollen selbstverständlich sein.
- (5) **Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit:** Broschüren der Verwaltung zu den Sozial-, Bildungs- und Familienthemen werden auch in den Sprachen der drei wichtigsten Migrantengruppen veröffentlicht. Wir haben ein funktionierendes System der Sprachmittlung, das die Sprachkompetenzen unserer Beschäftigten nutzt und externe ehrenamtliche und bezahlte Dienstleistungen integriert.
- (6) **Qualitätsmanagement:** Wir erheben systematisch und kontinuierlich die Zufriedenheit der Migrantinnen und Migranten mit unseren Produkten und Dienstleistungen.
- (7) **Produktsteuerung:** Teil unserer Produktsteuerung ist die Definition von Qualitätsaspekten der interkulturellen Öffnung“ (KGSt 2008: 15).

6.3.1 Die Zielfindung mit den KGSt Zielfeldern und Balanced Scorecards

Das Finden und Formulieren von Zielen lässt sich erleichtern und systematisieren, wenn man dazu Raster verwendet. Ein solches Raster stellt die KGSt mit den Zielfeldern zur Verfügung. Dabei wird die Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung, die in vier Phasen erfolgt, umgesetzt in Leitfragen.

- (a) Wirkung: Was wollen wir bewirken oder erreichen?
- (b) Produkt oder Leistung: Was müssen wir dafür bereitstellen?
- (c) Prozess: Wie müssen wir die Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung organisieren?
- (d) Ressourcen: Was brauchen wir dafür an Personal oder Geld?

Ein Beispiel zur interkulturellen Öffnung aus dem Handlungsfeld Personalmanagement:

- (a) Wirkungsziel: Der Anteil der Auszubildenden mit Migrationshintergrund ist innerhalb von drei Jahren um zehn Prozent zu steigern;
- (b) Produkt: eine Werbekampagne, um die Bewerbungen von Jugendlichen mit einem Migrationshintergrund für einen Ausbildungsplatz deutlich zu erhöhen;
- (c) Prozess: Es sind Kommunikationskanäle zu verwenden, die in besonderer Weise von jungen Menschen genutzt werden, zum Beispiel Social Media;
- (d) Ressourcen: Für die Kampagne steht ein Budget von x Euro zur Verfügung.

Ein anderes Raster zur Zielfindung, wie auch später für das Controlling, ist die Balanced Scorecard (BSC) nach Kaplan und Norton.

Eine BSC qualifiziert die Zielsteuerung und das Controlling für ein Unternehmen in der Weise, dass nicht alleine Finanzziele, sondern zum Beispiel auch die Kunden- oder Mitarbeiterperspektive in die Zielformulierungen und in das Controlling über entsprechende Kennzahlen einfließen. Die Balanced Scorecard macht so die Übersetzung einer Vision oder eines Leitbilds in strategische Ziele und die Erreichung dieser Ziele messbar.

Inzwischen wurde in Unternehmen vereinzelt versucht, die Strategie einer interkulturellen Öffnung in einer Balanced Scorecard abzubilden. Die entsprechend angepasste Balanced Scorecard wurde „Diversity Scorecard“ genannt, weil die in den Unternehmen verfolgte Strategie einer interkulturellen Öffnung mit dem Namen „Diversity Management“ oder deutsch „Diversitätsmanagement“ belegt wurde. Auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Strategien der „interkulturellen Öffnung“ und des „Diversitätsmanagements“ gehen wir in Kapitel 8 ein.

Die Diversity Scorecard (DSC) „bindet die Ziele der interkulturellen Öffnung bzw. des Diversity Management in die BSC ein und ermöglicht Unternehmen wie Verwaltungen somit eine Integration von Handlungsfeldern, strategischen Zielen und Maßnahmen des Diversity Management in einer BSC“ (Hermann/Kätker 2007: 209). Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über den Gegenstand der einzelnen Perspektiven und zeigt auf, welche Kennzahlen sich zur Messung von Maßnahmen eignen:

Abbildung 5:

Die Diversity Scorecard und mögliche Kennzahlen

Workplace Culture/Climate

„Wie erhalten wir ein produktives Arbeitsklima, das unsere Mitarbeiter(innen) motiviert?“

- Erhebung der Zufriedenheit und Problembereiche von Mitarbeitern anderer ethnischer Herkunft bzgl. verschiedener Arbeitsplatzfaktoren (Kultur, Klima, Führung) und bei der Zusammenarbeit der ganzen Belegschaft
- Darstellung des Ausmaßes, in dem mitarbeiterbezogene DM-Maßnahmen eingeführt werden müssen

Kennzahlen

- Rate und Kosten der Fehlzeiten
- Fluktuationsrate
- Anzahl und durchschnittliche Dauer von Klagen ethnischer Minderheiten

Financial Impact Perspektive

„Wie sollen wir uns gegenüber unseren Shareholdern darstellen, um finanziell erfolgreich zu sein?“

- Reflektion der Aufwendungen der DM-Maßnahmen in der finanziellen Leistung der Organisation
- Erfassung direkter und indirekter finanzieller Effekte, die durch die Einführung einer DM-Strategie entstehen, z. B. Analyse der Prozesskosten

Kennzahlen

- finanzielle Einsparungen
- Diversity-Ausgaben pro Beschäftigten
- Anteil des Diversity-Budgets im Vergleich zum Absatz
- Diversity ROI
- Verminderte Gerichtskosten

Learning and Growth

„Wie können wir unsere Fähigkeiten zum Wandel und zur Verbesserung erhalten, um unsere Vision zu erreichen?“

- Erhaltung und Erweiterung des diversen Humanvermögens
- Abbildung der Kompetenz zwischen den verschiedenen Arbeitskräftegruppen
- Know-How für den Einsatz von Migranten als Arbeitskräfte, Aufbau einer langfristigen Infrastruktur

Kennzahlen

- Anteil von Arbeitnehmern mit höherem Abschluss nach demografischer Gruppe
- Anzahl von Verbesserungsvorschlägen pro Beschäftigten
- Bildungsinvestitionen pro Beschäftigten
- Innovationsrate

Diversity Leadership Commitment

„Wie können wir die Verantwortungsübernahme des Managements erhalten, um unsere Vision zu erreichen?“

- Grad, indem die Diversity Strategie durch das Management unterstützt wird

Kennzahlen

- Partizipationsgrad von Führungskräften bei der Formulierung der Diversity Strategie
- Prozentsatz von Diversity Zielen
- Zusammensetzung des Vorstandes

Diverse Customer

„Wie sollen wir Produkte und Dienstleistungen unseren diversen Kund(inn)engruppen anbieten, um unsere Vision zu erreichen?“

- Darstellung der Fähigkeit, die Veränderungen des Marktes zu seinem Vorteil zu nutzen
- Analyse der Beziehungen der Organisation zu verschiedenen Ethnien und deren Bedürfnissen

Kennzahlen

- Anzahl/Prozentsatz neuer Kundenschaft ethnischer Gruppen
- Erhalt von Kundengruppen
- Kundenzufriedenheit

Workplace Profile

„Wie sollte unsere Belegschaft aussehen, um die Bedürfnisse unserer Kund(inn)en zu treffen?“

- Betrachtung der Entwicklung des Arbeitskräftepotenzials bzgl. ethnischer Herkunft
- Eingehen auf Veränderung des Arbeitskräftepotenzials zum Erhalt der Effizienz des Unternehmens

Kennzahlen

- Analyse der Daten der internen und externen Stellenbesetzung
- Übernahme- bzw. Beförderungstatistik
- Anteil von ethnischen Minderheiten bei Neueinstellung/ Führungspersonen

Quelle: Rashid 2008: 32.

Diese ScoreCard verdeutlicht beispielhaft, wie das komplexe Handlungskonzept der interkulturellen Öffnung einer Verwaltung in Handlungsfelder, strategische Ziele und Kennzahlen heruntergebrochen werden kann und auch muss, wenn man Erfolge erzielen will. Die Anwendungsfälle sind noch nicht sehr zahlreich, deshalb ist es von besonderem Interesse, wenn eine Organisation sich bereitfindet, in einem beteiligungsorientierten Verfahren eben diese Konkretisierung vorzunehmen.

6.3.1.1 Beispiel Krankenhaus

In einer Studie über die interkulturelle Öffnung im Krankenhaus (Rashid 2008) wurde eine DSC mit dem Ziel einer kultursensiblen Patienten- und Mitarbeiterorientierung erstellt. Dazu bedurfte es zunächst einer Zielformulierung für jede einzelne Perspektive. Dabei ergaben sich die Ziele aus den Problemfeldern, die in der themenspezifischen Literatur und in der empirischen Studie identifiziert wurden.

So geht es bei der **Diverse Customer** Perspektive darum, die Qualität der medizinisch-pflegerischen Leistungserbringung zu optimieren über den Weg einer Professionalisierung der Verständigung mit Migrantinnen und Migranten.

Die Maßnahmen in der **Workplace Culture/Climate** Perspektive zielen darauf ab, kulturbedingte Konflikte und Probleme in der Zusammenarbeit kulturell heterogener Teams professionell zu steuern.

Maßnahmen der Perspektive **Workplace Profile** sind darauf ausgerichtet, bei der Personalauswahl den kulturell heterogenen Arbeitsmarkt zu berücksichtigen. Dazu bedarf es einer gezielten Rekrutierung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund, denen der Zugang zu allen beruflichen Ebenen möglich ist.

In der **Learning and Growth** Perspektive bildet sich die Notwendigkeit ab, das Wissen der Beschäftigten diesen kulturspezifischen Anforderungen anzupassen.

Die **Diversity Leadership Commitment** Perspektive ist darauf ausgerichtet, die Umsetzung der interkulturellen Öffnung nicht auf einzelne Maßnahmen zu beschränken, sondern engagierte Personen aus der Führung, insbesondere aus dem Direktorium des Krankenhauses, als Promotoren zu gewinnen. Dies nicht zuletzt, um den Beschäftigten die Bedeutsamkeit der interkulturellen Öffnung zu signalisieren.

Bei der **Financial Impact** Perspektive steht eine Messung der direkten und indirekten finanziellen Effekte im Vordergrund.

Abbildung 6: Diversity Scorecard für eine kultursensible Patienten- und Mitarbeiterorientierung			
	Ziele	Kennzahlen → Vorgaben	Maßnahmen
Diverse Customer	<ul style="list-style-type: none"> Bestandsaufnahme der kulturellen Vielfalt der Patienten für eine adäquate Planung und kontinuierliche Überprüfung der vorhandenen Ressourcen und des Angebots Professionalisierung der Verständigung mit Migranten 	<p>Anteil der Personen im Direktorium und Beschäftigten, die die Daten kennen → 90% der Beschäftigten der am stärksten betroffenen Abteilung + Direktorium sind informiert</p> <ul style="list-style-type: none"> Prozentsatz der Fälle, in denen gedolmetscht wird Reduzierung der Fälle ohne Dolmetscher(innen) Reduzierung der Wartezeit auf Dolmetscher(innen) Reduzierung der Organisationszeit eines Dolmetschers Zeit Spitaleintritt bis Behandlungsbeginn → in mindestens 80% der Fälle wird gedolmetscht 	<ul style="list-style-type: none"> Erhebung der Verteilung von Patient(inn)en mit Migrationshintergrund nach Herkunftsändern, Sprachkenntnissen und Religion Vorhandene Daten im Controlling /Verwaltung erfragen Systematische Erfassung der Sprachkenntnisse /Präferenzen bei stationärer Aufnahme Erhebung mehrsprachiger Mitarbeiter im medizinisch-pflegerischen Bereich Einstellung einer hausinternen Dolmetscherliste Auflistung von professionellen Dolmetschern, die im Bedarfsfall angefordert werden können telefonisches Dolmetschen bei professionellen Anbietern
Workplace Culture/Climate	<ul style="list-style-type: none"> Hilfsmittel für einen kulturell sensibilisierten Pflegealltag (Fotoalben, Videos) <p>Spannungen zwischen Beschäftigten aufgrund kultureller und sprachlicher Unterschiede/rassistische Vorfälle sind bekannt und werden in professionellem Rahmen angesprochen und behandelt</p>	<ul style="list-style-type: none"> Prozentsatz der Fälle, in denen bei nicht-verbaler Kommunikation Hilfsmittel genutzt werden → in mind. 90% der Fälle werden Hilfsmittel genutzt 	<ul style="list-style-type: none"> Bedarfsanalyse in der am stärksten betroffenen Abteilung Modalitäten der Beschaffung regeln
Workplace Profile	<ul style="list-style-type: none"> Rekrutierung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund Erleichterung des Zugangs für Migrantinnen und Migranten zu allen beruflichen Ebenen <p>Aus dem Direktorium des Klinikums ist eine direkte Ansprechperson für die Planung, Aufrechterhaltung und regelmäßige Bewertung bestimmt</p>	<ul style="list-style-type: none"> Anteil der Beschäftigten der Abteilung, die am stärksten betroffen ist, die die Problematik kennen Anteil der Beschäftigten, die an Mediationen und Supervisionen teilgenommen haben → 90% der Beschäftigten kennen relevante, kulturbedingte Probleme in der Zusammenarbeit Übernahme- bzw. Beförderungstatistik Anteil von ethnischen Minderheiten bei Neueinstellung/Führungspersonen Analyse der Daten der internen und externen Stellenbesetzung 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterbefragung zur Erhebung von kulturbedingten Problemen in der Zusammenarbeit und deren Auswirkungen auf die Effektivität kultursensible Mediationen und Supervisionen auf verschiedenen Ebenen (Pflege, Ärzteschaft, Führungspositionen, Verwaltung) Beschäftigte mit Migrationshintergrund im Personaldienst beschäftigen Überprüfung der eigenen Auswahlpraxis: kultursensible Stellenausschreibungen, Möglichkeiten der Prüfung und Anerkennung von im Ausland erworbenen Abschlüssen und Qualifikationen
Diversity Leadership Commitment	<p>Aus dem Direktorium des Klinikums ist eine direkte Ansprechperson für die Planung, Aufrechterhaltung und regelmäßige Bewertung bestimmt</p> <p>Patienten- und mitarbeiterbezogene Erweiterung des Wissens über kulturspezifische Thematik</p>	<ul style="list-style-type: none"> Partizipationsgrad von Führungskräften bei der Formulierung der Diversity Strategie Prozentsatz von Diversity Zielen 	<ul style="list-style-type: none"> Verantwortliche Führungspersonen für kulturspezifische Fragen bestimmen, Kompetenzen regeln, alle Tätigkeitsbereiche mit einbeziehen
Learning and Growth	<p>Patienten- und mitarbeiterbezogene Erweiterung des Wissens über kulturspezifische Thematik</p>	<ul style="list-style-type: none"> Anteil der Beschäftigten, die an Seminaren und Fortbildungen teilgenommen haben → innerhalb des nächsten Jahres ist das Wissen um CDM innerhalb der Einrichtung bei 80% der Beschäftigten vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> Seminare und Vorträge über relevante kulturelle Unterschiede und deren adäquate Handhabung Information an Fortbildungsverantwortliche zur Planung berufsgruppenspezifischer Seminare

Quelle: Rashid 2008: 34.

6.3.1.2 Beispiel der Stadt Wien

Ein kommunales Beispiel für die Zielformulierung und die Entwicklung von Kennzahlen, orientiert an einem Raster, kommt aus der Stadt Wien: der so genannte Diversity Check.

Die Stadt Wien nennt ihren Ansatz „integrationsorientiertes Diversitätsmanagement“. „Die Stadt Wien versteht sich als Einwanderungsstadt und verfolgt einen pro-aktiven und gestalterischen Ansatz in der Integrations- und Diversitätspolitik. Sie anerkennt die soziale und kulturelle Vielfalt der Bevölkerung und sieht sich selbst als Motor für ein sich veränderndes Selbstverständnis der Stadtgesellschaft. Zugewanderte gelten nicht als marginale Sondergruppen sozialpolitischer und rechtlicher Maßnahmen, sondern als selbstverständlicher Teil der Bevölkerung und gleichberechtigte BürgerInnen der Stadt“ (Stadt Wien 2011: 7).

Vor diesem Hintergrund verfolgt die Stadt zum einen das Ziel der Integration, gleichzeitig begegnet sie aber kultureller, sozialer oder ethnischer Vielfalt mit Wertschätzung.

In ihrer Strategie „werden die zwei zentralen Begriffe – Integration und Diversität – in ein modernes und innovatives Gesamtkonzept zusammengeführt. Während sich der Begriff der Integration auf den Inklusions- bzw. Hinbindungsprozess in einer Gesellschaft bezieht und auf die zentralen Fragen des Zugangs und der Teilhabechancen fokussiert, macht der Diversitätsbegriff den Blick frei für Chancen und Potenziale, die mit der zunehmenden sozialen und kulturellen Pluralisierung der Stadtgesellschaft einhergehen“ (Stadt Wien 2011: 8).

Der Diversity Check dient dazu, Dienststellen der Wiener Verwaltung in sieben Tagen „eine(r) tiefgehende(n) diversitätsbezogene(n) Reflexion der Organisationsrealitäten“ zu unterziehen. Er hat weiterhin zum Ziel, in den Dienststellen „die nachhaltige Implementierung eines strategischen und operativen Diversitätsmanagements“ herbeizuführen (Stadt Wien 2001: 16).

In dem Konzept wird ein Indikatorenset verwendet, das insgesamt acht aufeinander abgestimmte Hauptindikatoren sowie 34 Subindikatoren umfasst. Sie sind inhaltlich zu drei Dimensionen zusammengefasst:

- KundInnen & Dienstleistungen;
- MitarbeiterInnen & Kompetenzen;
- Organisation & Strategie.

Zu jeder Dimension gibt es Indikatoren, die u. a. dazu dienen können, die Ziele in diesem Schritt **SMART** zu formulieren, d. h. operational (**S**=spezifisch; **M**=messbar; **A**=attraktiv; **R**=realistisch; **T**=terminiert).

„Die ‚Zufriedenheit der KundInnen‘ ist eines der wichtigsten Verwaltungsziele. Angesichts der Tatsache, dass 44 Prozent der Wiener Bevölkerung einen Migrationshintergrund haben und die KundInnenstruktur auch hinsichtlich weiterer Faktoren sehr heterogen ist, muss die Kundenorientierung sowie das Dienstleistungsportfolio sinnvollerweise auch nach diversitätsbezogenen Aspekten ausgerichtet werden.

Die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen und ihre Motivation tragen zur Sicherung und Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen und Produkte der Dienststelle bei. Die MitarbeiterInnen sind einerseits Ziel von Diversitätsmanagement (bspw. Weiterbildungsmaßnahmen in interkultureller Kompetenz), andererseits sind ihre Fähigkeiten und Kompetenzen wertvolle Ressourcen im Rahmen des Diversitätsmanagements.

Der Bereich Organisation & Strategie stellt die Basis und den Rahmen für die Erreichung der Organisations- und Diversitätsziele dar“ (Stadt Wien 2011: 26f.).

Drei Dimensionen, acht Hauptindikatoren und 34 Reflexionsfragen konkretisieren den Diversity Check. Da in der Praxis immer wieder nach konkreten Anhaltspunkten gesucht wird und der Ansatz der Stadt Wien dem von uns eingeforderten ganzheitlichen Ansatz in hervorragender Weise entspricht, stellen wir alle Indikatoren hier vor:

„Dimension Kundschaft und Dienstleistungen“

I. Hauptindikator: Wissen um die soziokulturelle Zusammensetzung unserer Kunden
Subindikatoren/Reflexionsfragen:
(1) Wer sind unsere Zielgruppen und wen erreichen wir tatsächlich?
(2) Wie sind unsere KundInnengruppen zusammengesetzt ?
(3) Mit welchen Erwartungen treten unsere KundInnen an uns heran und welche Bilder haben sie von uns?
(4) Welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Bedürfnisse haben unsere KundInnen?
II. Hauptindikator: Inanspruchnahme, Entwicklung und Adaption der Dienstleistungen und Produkte
Subindikatoren/Reflexionsfragen:
(1) Welche Produkte und Dienstleistungen werden von uns angeboten? In welchem Ausmaß werden sie von wem genutzt?
(2) In welcher Weise werden Produktinnovationen und -adaptionen in unserer Abteilung durchgeführt? Nehmen wir dabei Rücksicht auf die Zusammensetzung und Bedürfnisse unserer Kunden?
(3) Beziehen wir das relevante soziokulturelle Wissen und die Fähigkeiten unserer Kunden und relevanter Partner bei der Gestaltung, Entwicklung und Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen mit ein?
(4) Passen wir unsere Räumlichkeiten, Öffnungszeiten und Ablaufprozesse den Bedarfslagen unserer soziokulturell heterogenen Kundengruppen an?
III. Hauptindikator: Zielgruppenorientierte Information und Kommunikation
Subindikatoren/Reflexionsfragen:
(1) Passen wir unsere Kommunikation hinsichtlich benutzter Sprachen, Bilder, Inhalte und Kommunikationskanäle (bspw. Medienarten) an unsere diversen Kundengruppen an?
(2) Berücksichtigen wir in unserem Beschwerdemanagement diversitätsspezifische Aspekte?
(3) Fördern wir ein diversitätsbejahendes Image unserer Abteilung?

„Dimension Beschäftigte und Kompetenzen“

I. Hauptindikator: Wissen um die soziokulturelle Zusammensetzung unserer Mitarbeiter
Subindikatoren/Reflexionsfragen:
(1) Wie vielfältig ist die Zusammensetzung unserer Mitarbeiter in verschiedenen Funktionsbereichen und hierarchischen Ebenen?
(2) Gibt es eine systematische Erfassung, Analyse und wertschätzende Sichtbarmachung der soziokulturellen Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter?
(3) Wie werden diese diversitätsrelevanten Kompetenzen für die Organisation genutzt?
II. Hauptindikator: Personalaufnahme
Subindikatoren/Reflexionsfragen:
(1) In welchen Bereichen haben wir besonderen Bedarf an Mitarbeitern mit Diversitätskompetenz?
(2) Haben wir unsere Aufnahmeprozesse chancengerecht gestaltet?
(3) Berücksichtigen wir diversitätsrelevantes Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen bei der Aufnahme und beim Einsatz unserer Mitarbeiter?
(4) Ist unsere Abteilung für die Wertschätzung und Förderung personeller Vielfalt bekannt? Ist dies nach innen und außen sichtbar?
(5) Nehmen wir sowohl in der Einarbeitungs- und Einschulungsphase als auch bei Prozessen der Teamfindung und -entwicklung auf Diversitätsaspekte Rücksicht?
III. Hauptindikator: Personalentwicklung
Subindikatoren/Reflexionsfragen:
(1) Nehmen wir in der Personalentwicklung auf diversitätsspezifische Aspekte und unterschiedliche Bedarfslagen der Mitarbeiter Rücksicht?
(2) Evaluieren wir unsere Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen nach diversitätsrelevanten Aspekten? Bieten wir Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Steigerung der soziokulturellen Kompetenzen an?
(3) Welche Maßnahmen setzen wir zur Sicherstellung der Chancengleichheit bei Förderungen und beim Aufstieg in höherwertige Funktionen, Dienstklassen und in Leitungsfunktionen ungeachtet der Herkunft der Person?
(4) Wer verlässt unsere Abteilung und warum? Wissen wir über die Fluktuationsentwicklung und -gründe in verschiedenen Abteilungsbereichen Bescheid?

„Dimension Organisation und Strategie“

I. Hauptindikator: Organisationskultur, Führung & Diversitätsverständnis
Subindikatoren/Reflexionsfragen:
(1) Haben wir ein abteilungsspezifisches, gemeinsames Diversitätsverständnis und wie sieht dieses aus?
(2) Wie ist unser Diversitätsverständnis in der Organisation verankert (Leitbild, Kontrakt, Strategie etc.) und wie wird es umgesetzt (Bereiche, Prozesse)?
(3) In welchem Ausmaß unterstützen die Führungskräfte den Diversitätsansatz und wie wird dies an die Mitarbeiter kommuniziert?
(4) Haben wir in unserer Abteilung eine Zuständigkeitsstruktur für Diversitätsmanagement?
(5) Wie offen und wertschätzend ist unsere Abteilungskultur und welche Fehlerkultur haben wir?
(6) Haben wir „Räume“ zum diversitätsrelevanten Austausch und zur Reflexion (beispielsweise Supervision, Nachbesprechungen, Netzwerktreffen, ...)?
(7) Sind wir in diversitätsspezifischem Dialog und Austausch mit anderen Akteuren aus Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und weiteren Bereichen?
II. Hauptindikator: Qualitätssicherung, Controlling und Evaluation
Subindikatoren/Reflexionsfragen:
(1) Werden bei der Datenerhebung diversitätsrelevante Aspekte berücksichtigt (beispielsweise Kundenbefragung nach Alter, Geschlecht und Herkunft)?
(2) Haben wir diversitätsrelevante Aspekte in unser Controlling und in das Qualitätsmanagement integriert?
(3) Haben wir Budgetmittel für unser Diversitätsmanagement zur Verfügung?
(4) Evaluieren wir unsere diversitätsbezogenen Aktivitäten und Maßnahmen und wie nutzen wir die Ergebnisse für die Weiterentwicklung?
Quelle: Stadt Wien 2011: 27 - 29.

So wird jede Kommune, ähnlich wie die Stadt Wien, ihre Ziele konkretisieren und anschließend auch priorisieren müssen, um die begrenzten Ressourcen möglichst effektiv einzusetzen. Nach der Festlegung der Ziele sind auch die Ressourcen (Zeit und Geld) für den Prozess der interkulturellen Öffnung bereitzustellen, um mit diesen Informationen dann die Maßnahmen und ihre Umsetzung zu planen.

Aus der Vielzahl möglicher Maßnahmen bzw. Handlungsfelder hat sich die KGSt-Expertengruppe im Sinne weiterer Schritte auf drei konzentriert, nämlich auf

- das interkulturelle Personalmanagement;
- das interkulturell ausgerichtete kommunale Qualitätsmanagement;
- eine angemessene Sprachvermittlung.

6.4 Schritt 4:**Interkulturelles Personalmanagement**

Wenn, wie oben dargestellt, die demografische Entwicklung zu einer Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials führt und andererseits die Vielfalt in der Bevölkerung insgesamt und damit nicht nur, aber auch auf dem Arbeitsmarkt zunimmt, wird deutlich, „dass sowohl die Umsetzung der integrationspolitischen Ziele einer Kommune als auch die personalpolitischen Herausforderungen der demografischen Entwicklung ein interkulturelles Personalmanagement erforderlich machen. Methodisch bedeutet das, dass alle Handlungsfelder des Personalmanagements darauf überprüft werden müssen, ob Veränderungen bzw. Anpassungen erforderlich sind“ (KGSt 2011: 7).

Die Grafik verdeutlicht, dass sich interkulturelles Personalmanagement nicht auf Personalauswahl oder auf kommunale Ausbildung verengen darf. Die KGSt definiert: „Interkulturelles Personalmanagement umfasst alle Maßnahmen, die dazu beitragen, neue Zielgruppen für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu gewinnen und interkulturelle Potenziale in der Organisation zu erkennen, zu fördern und zu nutzen“ (KGSt 2011: 7).

Neben dem interkulturellen Personalmanagement spricht der Bericht interkulturelle Kompetenz als Schlüsselkompetenz an.

„Interkulturelle Kompetenz eines Individuums bezeichnet die Befähigung zum positiven und situationsgerechten Umgang zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen, Milieus und Lebensweisen. Interkulturelle Kompetenz ist also die soziale Kompetenz des Einzelnen im Kontakt zu Menschen mit einer anderen Weltsicht („Kultur“), die Ziele des eigenen Handelns gegenüber dem Anderen zur wechselseitigen Zufriedenheit verfolgen zu können“ (KGSt 2011: 8).

Besonders interessant für einen Prozess interkultureller Öffnung ist, wie denn die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten zu erfassen ist, in welchen Stellen sie in welcher Ausprägung notwendig ist und wie sie gesteigert werden kann, wenn man erkennt, dass sie in unzureichender Weise ausgeprägt ist. In der Anpassung des Konzepts interkulturelle Kompetenz an die jeweiligen örtlichen Verhältnisse haben viele Verwaltungen inzwischen Konkretisierungen vorgenommen. So führt beispielsweise die Freie und Hansestadt Hamburg in Stellenausschreibungen zu dem Thema interkulturelle Kompetenz aus, um welche Anforderungen es sich denn konkret handelt, zum Beispiel Mehrsprachigkeit, Auslandserfahrung, internationale Projekterfahrung, Erfahrungen im Umgang mit Menschen unterschiedlicher Herkunft, Erfahrungen in interkultureller Arbeit. Auch die zugehörige Sozialkompetenz lässt sich konkreter fassen, zum Beispiel als Fähigkeit zur Selbstreflexion, Wertschätzung gegenüber Fremden, Toleranz oder Differenzierungsvermögen (KGSt 2011: 11).

Abbildung 7:

Besonders relevante Handlungsfelder des interkulturellen Personalmanagements



Quelle: KGSt 2011: 3.

Viele Kommunen, z. B. auch die Städte Bremen und Duisburg, beschäftigen sich seit langem mit der gezielten Anwerbung von Menschen mit Migrationshintergrund für die Ausbildung und für die Neubesetzung bzw. Nachbesetzung von Stellen in der Verwaltung. Dabei ist anzustreben, dass sich die Vielfalt in der Bevölkerung auch in der Belegschaft einer Verwaltung abbildet. Kommunen bemühen sich im Personalmarketing darum, als attraktive Arbeitgeber gerade auch für Migrantinnen und Migranten zu erscheinen. Das interkulturelle Personalmanagement reduziert sich aber nicht auf die Einstellung von Personal, sondern schreibt weiterhin eine Qualifizierung der Personalführung und in besonderer Weise die Personalentwicklung vor. Neben speziellen Fortbildungen wird das Thema in die Führungskräftefortbildung integriert. Mitarbeitergespräche, Coaching, Mentoring, kollegiale Beratung oder auch Supervision sind bewährte personalwirtschaftliche Instrumente, die in Richtung interkulturelles Personalmanagement weiterzuentwickeln und zu qualifizieren sind.

Die Stadt Osnabrück hat darüber hinaus Erfahrungen mit dem Einsatz von Qualitätszirkeln mit interkultureller Orientierung sammeln können. Ziel war der Aufbau eines kontinuierlichen Dialoges zwischen den Kulturen und die Betrachtung von Themen aus unterschiedlichsten Blickwinkeln. Fragestellungen mit interkultureller Relevanz werden aufgegriffen und gemeinsam interkulturell sensible Lösungen entwickelt. Qualitätszirkel sind ein Instrument im Rahmen der Organisationsentwicklung.

6.5 Schritt 5:

Das interkulturell ausgerichtete kommunale Qualitätsmanagement

So häufig man in der Debatte um interkulturelle Öffnung die Forderung nach einem interkulturell ausgerichteten Qualitätsmanagement hört, so selten sind Praxisbeispiele dafür. Dabei geht es dem Thema Qualitätsmanagement in den Kommunen ganz ähnlich wie dem Thema interkulturelle Öffnung. Begonnen hat Qualitätsmanagement als Instrument der Output- und Dienstleis-

tungsorientierung. So wurde es als Sammelbegriff für unterschiedliche organisatorische Lösungen und instrumentelle Ansätze zur Verbesserung der Kundenorientierung verwendet, so zum Beispiel für

- die Einrichtung von Bürgerbüros;
- die Erweiterung von Öffnungszeiten;
- das Ausrichten von Fachdienststellen im Sinne von mehr Kundenorientierung;
- das Durchführen von Kundenbefragungen (KGSt 2009: 13).

Die Einrichtung von Qualitätszirkeln diente dann zur kontinuierlichen Verbesserung der Organisation.

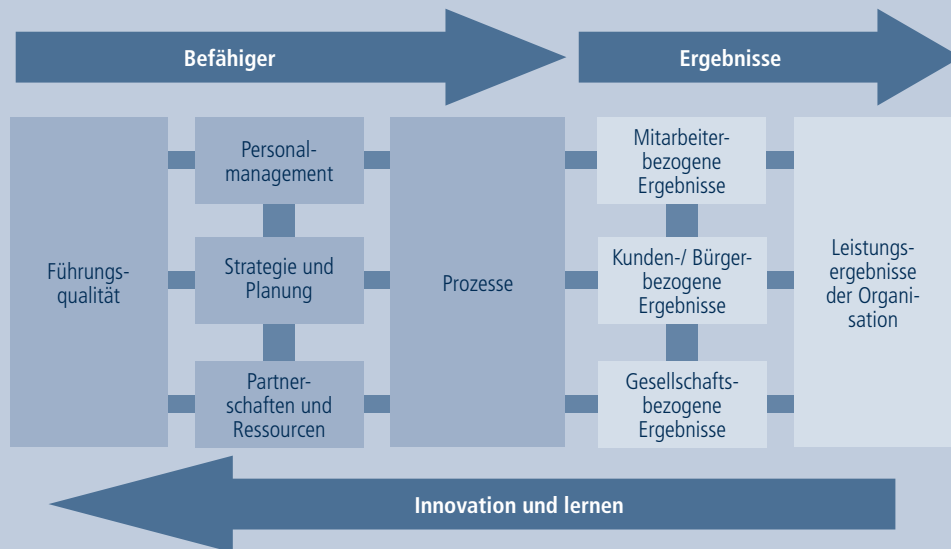
In diesem Sinne wurde der Begriff Qualitätsmanagement dann auch in den Konzepten zur interkulturellen Öffnung verwendet. Man wollte damit unterstreichen, dass die Ausrichtung der Produkte und Dienstleistungen einer Kommunalverwaltung auf unterschiedliche Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen bei möglichst weit gehender Beseitigung von Zugangshemmnissen erfolgen sollte.

Inzwischen hat sich Qualitätsmanagement gewandelt. Es ist zu einem ganzheitlichen Ansatz geworden und lässt sich dementsprechend nicht durch einzelne Maßnahmen alleine, zum Beispiel die Einrichtung eines Bürgerbüros, erledigen. „Qualität wird erreicht, wenn alle Faktoren der Organisation richtig austariert sind: das Management, die Strategie, die Ziele, die Prozesse, das Personal, die Zulieferer und wenn sich die Ergebnisse mit guten Zahlen belegen lassen“ (KGSt 2009: 14).

Der umfassende Ansatz des Qualitätsmanagements (QM) wird unterstützt durch QM-Modelle, von denen eines speziell für den öffentlichen Sektor in Europa entwickelt wurde, der Common Assessment Framework (CAF). Nationale Entwicklungszentren, in Deutschland das Bundesinnenministerium für Bund und Länder, die KGSt für Kommunen unterstützen Organisationen bei der Anwendung und entwickeln das Instrument weiter. Die Abbildung zeigt die Logik, die in den Qualitätsmanagementmodellen steckt. Die Befähiger sind sozusagen die Stellgrößen für die Optimierung einer Organisation. Ob eine Organisation gut oder schlecht funktioniert, sieht

Abbildung 8:

Das CAF Modell – Themenfelder



Quelle: Bundesministerium des Innern 2003: 6.

man an den Ausprägungen der unterschiedlichen Ergebniskategorien. Die Anwendung des CAF geschieht in einem Organisations- bzw. Qualitätsentwicklungsprozess, in dem die Beschäftigten einer Organisation in Gruppenarbeit eine Bewertung der unterschiedlichen Aspekte vornehmen und sich anschließend über ihre Einschätzungen austauschen. Ergebnis dieser Bewertungsrunde ist dann ein Handlungskonzept, in dem Maßnahmen priorisiert werden, um die Organisation besser zu machen.

Die Anwendung des Qualitätsmanagements sollte in zeitlichen Abständen von zwei bis drei Jahren wiederholt werden, um so Kommunen nachhaltig kundenorientierter, qualitätsvoller und erfolgreicher zu machen.

Der Bezug zu interkultureller Öffnung wird über die Dimensionen „Strategie und Planung“ und „Prozesse“ herzustellen sein. Bei den Ergebnissen wird ebenfalls die Kundenorientierung bezogen auf einzelne, spezielle Zielgruppen thematisiert werden. In der Grundversion des Fra-

gen- bzw. Kriterienkatalogs ist die Interkulturalität nicht verortet. Es gibt aber Hinweise darauf, dass man auf der europäischen Ebene darüber nachdenkt, den Fragenkatalog so zu ergänzen, dass interkulturelle Öffnung ein Bestandteil einer erfolgreichen Organisation wird, so wie es zum Beispiel die Qualität der Führung oder das Vorhandensein einer strategischen Planung heute schon sind. Daneben findet eine Anpassung bereits in einigen konkreten Praxisprojekten statt, so zum Beispiel in einem Projekt im Gesundheitsamt der Stadt Mühlheim.

Die KGSt empfiehlt neben der Befragung von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund eine Überprüfung der Produktsteuerung. Dazu sind Fragen und Beispiele formuliert:

(a) „Berücksichtigen die Produktbeschreibungen in Ihrer Verwaltung die Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten?“

(b) Werden die von Ihnen definierten Ziele im Hinblick auf eine interkulturelle Öffnung in den Produkten konkret verfolgt?

(c) Haben die Produktverantwortlichen eigene Ziele zur interkulturellen Öffnung beschrieben?

(d) Sind die Ziele hinreichend konkret und messbar?

(e) Werden die Ziele erreicht?

(f) Welche Maßnahmen zur Zielerreichung werden benannt?“ (KGSt 2008: 23)

Diese Ansatzpunkte zur interkulturellen Öffnung lassen sich dann in einzelnen Handlungsfeldern konkretisieren:

(1) „Werden die Bildungserfolge von Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund in der Schulentwicklungsplanung erfasst und konkrete Maßnahmen in Kooperation mit dem Schulamt entwickelt?

(2) Ist die Integrationsförderung in der Ausländerbehörde als Produkt definiert, wenn ja, sind dazu Kennzahlen (z.B. Zahl der Teilnehmenden an Integrationskursen) genannt?

(3) Hat das Personalamt die Erhöhung der Zahl von Beschäftigten mit Migrationshintergrund als Ziel formuliert?

(4) Hat sich das Umweltamt zum Ziel gesetzt, Naturschutz, Ressourcenschonung und Mülltrennung auch Migrantinnen und Migranten in der Kommune zu vermitteln?“ (KGSt 2008: 23)

Wenn man auch auf die Anwendung der großen Qualitätsmanagementkonzepte und der übergreifenden Projekte in den Kommunen noch warten muss, ist die Verknüpfung des Projektes und Prozesses Interkulturelle Öffnung mit dem Qualitätsmanagement überaus sinnvoll und ratsam. Ein Nachteil dabei ist vielleicht eine gewisse Relativierung des Ziels Interkulturelle Öffnung insoweit, als es in den Kontext der Befähiger eingestellt wird und dort neben zum Beispiel „Führung“ oder „Prozessqualität“ steht. Der ganz große Vorteil dabei aber ist, dass interkulturelle Öffnung in einen „Standardprozess“ der Verwaltungsmodernisierung integriert wird.

6.6 Schritt 6:

Angemessene Sprachmittlung

„Die Amtssprache ist Deutsch und von allen Einwohnern der Kommune sollte und kann erwartet werden, dass sie sich um den Erwerb der deut-

schen Sprache bemühen. Dies ist der erste und zentrale Schritt zu einer erfolgreichen Integration. Die Realität sieht allerdings so aus, dass dieser Schritt (noch) nicht von allen gegangen wurde“ (KGSt 2008: 23). Die Praktikerinnen und Praktiker in der KGSt-Arbeitsgruppe waren sich einig. Jenseits der von allen getragenen Forderung, dass Zuwanderer Deutsch lernen sollten, ist die Sprache und die Möglichkeit gegenseitigen Verstehens die Grundlage für interkulturelle Öffnung überhaupt. Besonders in den sehr wesentlichen Beratungsbereichen lassen sich keine Erfolge erzielen, wenn sich nicht Berater und Kunde auf hohem sprachlichem Niveau austauschen können. Hierzu wird man in einigen Fällen auf kompetente Sprachmittlung zurückgreifen müssen. Es gibt inzwischen eine Vielzahl von Praxisbeispielen, wie diese organisiert werden kann. Nahezu selbstverständlich steht inzwischen auf dem Forderungskatalog vieler Kommunen, dass relevante Broschüren mehrsprachig vorgehalten werden sollten. Genauso selbstverständlich sollte es sein, Informationen in Stadtportalen in den Sprachen zu präsentieren, die von der Mehrheit der Zugewanderten in dieser Kommune gesprochen wird. Kein Schritt, der alleine interkulturelle Öffnung ausmacht, aber vielleicht einer, ohne den die anderen Schritte wenig bewirken werden.

6.7 Schritt 7:

Controlling und Evaluation interkulturell ausrichten

Wer Ziele setzt, siehe 6.3, der muss auch überprüfen, ob und in welchem Umfang die Ziele erreicht werden. Dies ist Voraussetzung dafür, die Ursachen für Abweichungen zu analysieren und somit für folgende Prozesse zu lernen. Controlling ist der permanente Abgleich von Zielsetzungen und erreichten Zuständen im Sinne einer Steuerungsunterstützung.

Wer keine Ziele setzt und demzufolge auch nicht steuert, braucht auch kein Controlling.

Evaluation ist ein in der Regel ex post durchgeführter Abgleich von Projekt- oder Maßnahmenzielen mit den erreichten Zuständen. Also nicht Steuerungsunterstützung in dem Sinne,

dass laufend Prozessinformationen generiert werden. Evaluation, extern oder intern durchgeführt, beschäftigt sich mit der Frage, ob Produkte oder Dienstleistungen so beschaffen sind, dass die mit ihnen beabsichtigten Ziele auch erreicht werden. Zum Beispiel wurden ein neues Sprachförderprogramm in Kindertagesstätten und ein neues Beratungsangebot für Existenzgründer mit Migrationshintergrund evaluiert.

Wenn mit einer Diversity Score Card die Ziele der interkulturellen Öffnung ermittelt wurden und Kennzahlen den Zielen zugeordnet sind, dann gibt es für das Controlling bereits eine profunde Grundlage. Ansonsten gibt es eine Reihe von Beispielen, von der KGSt, aber auch von anderen Organisationen, wie zum Beispiel der Caritas (KGSt 2008) für Indikatoren oder Kennzahlen, mit denen der Prozess der interkulturellen Öffnung abgebildet werden kann.

7. Interkulturelle Öffnung als Lern- und Entwicklungsprozess einer Organisation

Aus den bisherigen Ausführungen ist deutlich geworden, dass das Autorenteam davon überzeugt sind, dass die interkulturelle Öffnung von Kommunen und Verbänden notwendig ist.

Im Leitfaden der Stadt Wien ist es wie folgt formuliert: „Auf die Diversität einer mobiler gewordenen Gesellschaft hat sich die Verwaltung einzustellen. Weltoffenheit und entsprechende Sprachkenntnisse im Kontakt mit Kundinnen und Kunden werden zunehmend wichtiger“ (Stadt Wien 2011: 6).

Ebenfalls sollte vermittelt worden sein, dass es sich bei der interkulturellen Öffnung um einen langfristigen Prozess handelt, der die Organisationen grundlegend verändert. Je nachdem, wie breit er angelegt ist und wie er in den anderen Modernisierungs- oder Transformationsprozessen verortet ist, bezieht er die strategische Zielebene ebenso ein wie die Produkte und Leistungen, die Organisationskultur genauso wie das Führungsverhalten.

Es gibt eine Reihe von Publikationen aus Beratung und Praxis, die Modernisierungsprozesse unterstützen sollen. Auf die gelungene praxisnahe Darstellung der Stadt Berlin, in der lediglich die Phase der Formulierung der Ziele etwas untergegangen ist, ist bereits hingewiesen worden (Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration 2011).

Die Wissenschaft hat bereits seit längerem für tief greifende Veränderungsprozesse das Bild der „Lernenden Organisation“ entwickelt. So kommt Schröer nach einer kritischen Analyse von Modernisierungsprozessen und Öffnungsstrategien in der kommunalen Verwaltung zu der Einschätzung, dass diese an vielen Orten zu scheitern drohen. Zum einen, weil Innovationen aufgrund fiskalischer Restriktionen zunehmend in den Hintergrund treten, und zum anderen, weil

Veränderungsprozesse Top-down eingeführt und vom Apparat irgendwie hingenommen werden. Es gebe zu wenige Anstrengungen, Veränderungsprozesse als gemeinsamen Lernprozess zu verstehen, um dadurch nachhaltige Wirkungen zu erzielen. Es ginge aber darum, eine lernende Organisation zu fördern, indem über technisch-organisatorische Veränderungen hinaus darüber nachgedacht wird, wie Organisationen nachhaltig lernen und die interkulturelle Öffnung als fortwährende Aufgabe und Entwicklungsprozess verstanden und umgesetzt werden kann (Schröer 2007: 57).

Auch Klimecki und Probst rücken das „Interkulturelle Lernen der gesamten Organisation“ in den Blickpunkt und definieren den Kulturbezug und organisationales Lernen als Schlüsselgrößen für qualitatives Wachstum. „Um interkulturelles Lernen als eine Möglichkeit der Bewältigung von Globalisierungsprozessen näher zu beleuchten, empfiehlt es sich, von Konzepten des organisationalen Lernens auszugehen und diese mit Ansätzen zur Unternehmenskultur bzw. zum kulturbezogenen Management in Verbindung zu bringen“ (Klimecki/Probst 1992: 16).

So finden Trainings zur Vermittlung interkultureller Kompetenz bisher weitgehend personenbezogen, und nicht organisationsbezogen statt. Die Interkulturelle Öffnung erfordert jedoch eine Umgestaltung der gesamten Organisation, ihrer Werte, ihrer Kultur und insbesondere ihrer Entscheidungsprozesse: „Personalentwicklungsmaßnahmen müssen in strukturelle Veränderungen durch Organisationsentwicklung eingebettet sein, an der die Mitarbeiterschaft partizipativ beteiligt ist. Ein solcher Ansatz ist als kontinuierlicher Entwicklungsprozess im Sinne von Qualitätsentwicklung und Organisationslernen“ (Schröer 2007: 49) dauerhaft zu praktizieren.

Auch die Evaluation von XENOS-Projekten und des XENOS-Gesamtprogramms (BMWA 2005) ergab, dass sich „der Bildungsprozess vor dem Hintergrund der kognitiven, effektiven und sozialen Ressourcen und Erfahrungen der Lernenden vollzieht und damit durch die Bildungsangebote selbst nicht vollständig steuerbar ist. Dafür sind auch die strukturellen Bedingungen in hohem Maß (mit-)verantwortlich, unter denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen und die den Rahmen für die Umsetzung des Gelernten setzen. Es spielen das Interesse der Vorgesetzten, die Einstellung der Kolleginnen und Kollegen und der Geist der Organisation mit seinen Werten und Zielen eine entscheidende Rolle. Individuelle Weiterbildungen laufen dann ins Leere, wenn sie nicht eingebettet sind in eine umfassende Konzeption der Organisationsentwicklung“ (Jungk 2004: 416).

Zu einer ähnlichen Einschätzung kommt Schröder (Schröder 2007: 48): „Interkulturelle Ziele werden zwar von Führungsverantwortlichen for-

muliert und insbesondere nach außen kommuniziert, um der Erwartungshaltung des Umfelds zu entsprechen oder um den geäußerten Bedürfnissen formal zu genügen. Für deren Umsetzung wird aber keine – ausreichende – Struktur geschaffen und eventuell Verantwortliche für die interkulturelle Öffnung sind hierarchisch nicht so zugeordnet und ausgestattet, dass sie über die erforderlichen zeitlichen, finanziellen und organisationspolitischen Ressourcen verfügen.

Deutlich wird, dass bisher Maßnahmen interkultureller Öffnung selten als kontinuierlicher Lern- und Entwicklungsprozess im Sinne eines Organisationswandels aufgefasst und umgesetzt werden. Um nachhaltig Erfolge zu erreichen, sollte nicht nur das Personal in die Pflicht genommen werden, die eigene interkulturelle Kompetenz zu steigern, sondern vielmehr ein Lern- und Entwicklungsprozess zur Übertragung der interkulturellen Orientierung auf die gesamte Organisation eingeleitet werden.

8. Ausblick: Von der interkulturellen Öffnung zum Diversity Management?

Betrachtet man die Entwicklung des Konzepts Interkulturelle Öffnung für Verwaltungen in Deutschland und vergleicht damit Entwicklungen in Unternehmen, fallen deutliche Parallelen zur Entwicklung des Konzepts Diversity Management ins Auge.

Hinterfragt man die Entwicklung dieses Konzepts, findet man durchgängig als Begründung die Reaktion auf Veränderungsprozesse in der Gesellschaft national wie international. Die Ursprünge lagen wohl in der Bürgerrechtsbewegung und der Frauenrechtsbewegung in den USA in den 1960er Jahren. Dort wurde das Gedankengut von den ersten international agierenden Konzernen aufgenommen und als Diversity-Management weiterentwickelt.

Unternehmen werden in der internationalen Konkurrenz gestärkt, wenn sie ihre Produkte an den sehr unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen der Kundschaft in unterschiedlichen Ländern ausrichten, wenn es ihnen gelingt, Personal zu rekrutieren, das ebenfalls aus diesen Ländern kommt und die nationalen Kulturen und Gepflogenheiten kennt und wenn diese sehr unterschiedlichen Menschen in einem Unternehmen unter dem Dach einer übergreifenden Unternehmenskultur gut zusammenarbeiten. Diese ganzheitliche Ausrichtung auf Vielfalt in der Unternehmenswelt wird meistens mit Diversity Management benannt.

Die Entwicklung des Konzepts Diversity Management in den Unternehmen lässt sich in drei Phasen bzw. Ansätzen abbilden, die Parallelen aufweisen zur Entwicklung des Konzepts der interkulturellen Öffnung in den Verwaltungen und Verbänden Deutschlands und deshalb hier in der gebotenen Kürze dargestellt werden sollen.

Antidiskriminierung und Gleichbehandlung

Bei diesem Ansatz geht es Unternehmen darum, auch aus wirtschaftlicher Sicht, Menschen trotz ihrer unterschiedlichen Herkunft und Orientierung gleich und sozial gerecht zu behandeln. Das betrifft vor allem Personalauswahl und Einstellungsverfahren, Entlohnung und Karriere. Parallel wird versucht, durch den Aufbau übergreifender Organisationskulturen die Unterschiede zwischen den Beschäftigten eher zu nivellieren. Soweit dies gelingt, nimmt es die Möglichkeit, unterschiedliche Sichtweisen und Lösungsideen in die Arbeitsprozesse der Unternehmen einzubringen.

Marktzugang und Repräsentativität

In dieser Phase und bei diesem Ansatz wird in den Unternehmen die Vielfalt der Belegschaft als ein Faktor für das Bestehen in der internationalen Konkurrenz betrachtet. Man ist bestrebt, demografische Strukturen auf den Zielmärkten in der Belegschaft abzubilden und sie durch die Schaffung entsprechender Funktionen im Sinne der Unternehmensziele produktiv zu machen. Daran wird kritisiert, dass mit dem an speziellen Kundensegmenten orientierten Personaleinsatz von Beschäftigten mit spezifischem kulturellem Hintergrund schnell „Nischen“ gefüllt werden, das Einbringen der speziellen Sichtweisen dieser Beschäftigten in das Unternehmen dann aber ebenfalls unterbleibt. Die besonderen Kompetenzen werden nicht erkundet und weiterhin nicht in das gesamte Unternehmen adäquat eingebracht. Notwendige Lernprozesse unterbleiben, Diversity Management wird zur Insellösung.

Lernende Organisation durch die Förderung von Vielfalt

In dieser Phase setzen Unternehmen darauf, dass die Vielfalt der Beschäftigten nach Ethnie, Geschlecht, Alter, Behinderung oder sexueller Orientierung gepaart mit unterschiedlichen Ausbildungsgängen und Berufserfahrungen eine ebenso große Vielfalt bei der Wahrnehmung von Aufgaben, Prozessen und Lösungen bedeutet. Die Akzeptanz der Unterschiedlichkeit durch die Unternehmensführung schafft Freiräume für innovative Prozesse. Die Aufnahme von Ideen, auch von Minderheiten, vermittelt Wertschätzung. Die Umsetzung der jeweils besten Ideen durch engagierte Beschäftigte sichert den Unternehmenserfolg. Soweit die Theorie. In der Praxis ist auch in innovativen Unternehmen, die ihre Beschäftigten wertschätzen und die eine qualitativ hochwertige Führungskultur praktizieren, Vielfalt zu leben keine triviale Aufgabe. Es ist jedoch festzustellen, dass sich eine große Zahl von Weltmarktführern ernsthaft darum bemüht und dass diese Bemühungen Erfolge zeigen.

Wenn Diversity Management auch als umfassende Strategie zur Ausrichtung eines Unternehmens verstanden wird, ist die Aufarbeitung dieses Themas wesentlich der Personalwirtschaft (dem Human-Ressource-Management) zuzuschreiben und zu verdanken. Die Motivation zur Auseinandersetzung mit diesem Konzept und zur Umsetzung von Lösungen und Maßnahmen kommt aus dem Zwang zum Unternehmenserfolg.

Das ist der fundamentale Unterschied – vielleicht bisher – zu dem Konzept der interkulturellen Öffnung und seiner Umsetzung in Verwaltungen und Verbänden.

Betrachtet man die jüngere Entwicklung in Deutschland wird deutlich, dass der soziale Wandel im Land und in den Kommunen auch noch andere Ursachen hat als die Zuwanderung und dass demgemäß die Aufgabe der Integration, auch wenn sie seit langem als Querschnittsaufgabe apostrophiert wird, breiter greift und sich nicht auf die Fragen der „Inkorporation von Migrantinnen und Migranten in die Aufnahmegesellschaft“ (Filsinger 2008: 8) reduzieren lässt.

Integrationsfragen sind also nicht ausschließlich im Zusammenhang mit Migration zu disku-

tieren, sondern betreffen mehr und mehr Fragen des gesellschaftlichen und sozialen Zusammenhalts insgesamt.

Die interkulturelle Öffnung von Organisationen hat die Gruppe der Menschen mit Migrationshintergrund im Blick, aber einmal davon abgesehen, dass diese Gruppe alles andere als homogen ist, gibt es weitere Gruppen in der Stadtgesellschaft, denen der Zugang zu den so genannten Regelangeboten ebenfalls geebnet werden muss bzw. für die passgenaue Angebote zu entwickeln sind. Ein Beispiel mag der Zugang zu dem Regelangebot „Erziehungsberatungsstelle“ sein. In der Vergangenheit eher als Angebot für die Mittelschicht konzipiert, befinden sich heute Angebote für Familien dort, wo sie unmittelbar gebraucht werden, zum Beispiel in den Nachbarschaftszentren der Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf.

Die Öffnung der Regelangebote für Menschen mit Behinderungen beschäftigt heute viele Kommunen. Projekte hierzu firmieren unter „Örtliche Teilhabeplanung“ mit dem Ziel der Inklusion.

Insoweit ist es konsequent, dass neben den Begriffen „Integration“ und „Interkulturelle Öffnung“ die Begriffe „Diversity Management“ und „Inklusion“ und die mit ihnen verbundenen Konzepte zukünftig eine bedeutendere Rolle in der Debatte um die Entwicklung von Kommunen und Verbänden spielen werden. Wir haben oben dargelegt, dass Diversity Management und interkulturelle Öffnung gemeinsame Wurzeln besitzen, wobei besonders in der jüngsten Zeit das Konzept des Diversity Management in Unternehmen die betriebswirtschaftliche Engführung der ersten Zeit abgelegt hat.

Schröder schlägt nach sorgfältiger Auseinandersetzung mit dem Thema und detaillierter Hinführung vor, wegen der hohen Übereinstimmung der Dimensionen und Methoden zwischen interkultureller Öffnung und Diversity Management, Diversity Management als Gesamtstrategie für alle Organisationen zu verstehen, um Synergieeffekte bei der Konzeptionierung, Implementierung und Durchsetzung von Querschnittspolitiken zu nutzen (Schröder 2009: 210).

Ein wesentlicher Unterschied aber muss darin gesehen werden, dass eine Kommunalverwaltung nicht auf den Unternehmensstatus reduziert werden kann. Wo, wenn nicht in der Kommune, findet Integration statt? Städte, Gemeinden und Kreise als Plätze „wirklichen Lebens“ haben die Aufgabe, das Ziel der Integration zu verfolgen. Ihre Führung ist demokratisch gewählt und von daher verpflichtet und legitimiert, den Willen der Bürgerschaft in konkrete Politik umzusetzen. Solange der Migrationshintergrund Unterschiede in

der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben in unterschiedlichen Sektoren so deutlich erklärt, wie man das z.B. bei Bildungsabschlüssen und bei Arbeitslosigkeit feststellen kann, solange werden Kommunen Integrationspolitik für Zuwanderer verfolgen müssen.

So könnte die Lösung dieses Widerspruchs für die nächsten Jahre so aussehen, wie es die Stadt Wien in ihrem Leitfaden bereits formuliert hat: Es geht in Kommunen um integrationsorientiertes Diversitätsmanagement (Stadt Wien 2011).

Literaturverzeichnis

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012a: Chancengleich(heit) prüfen – Diversity Mainstreaming für Verwaltungen, Projektbericht, Berlin.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012b: Diversity – Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit, Berlin.
- Cropley, Arthur; Ruddat, Hartmut; Dehn, Detlev; Lucassen, Sabine (Hrsg.) 1991: Probleme der Zuwanderung. Bd. II, S. 161-177, Göttingen.
- Beauftragte der Bundesregierung für die Belange der Ausländer 1994: Empfehlungen zur interkulturellen Öffnung sozialer Dienste, Bonn.
- Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) 2006: Wegweiser demographischer Wandel 2020, Gütersloh.
- Besamusca-Janssen, Mieke; Scheve, Sigrun 1999: Interkulturelles Management in Beruf und Betrieb, Frankfurt.
- Beschluss des Rates vom 27. November 2000 über ein Aktionsprogramm der Gemeinschaft zur Bekämpfung von Diskriminierungen (2001-2006), Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 303/23, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:303:0023:0023:DE:PDF>, S. 1-6, (2.10.2012).
- Bundesministerium des Innern 2003: Das Common Assessment Framework (CAF) – Ein Gemeinsames Europäisches Qualitätsbewertungssystem, Berlin.
- Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände 2007: Beitrag der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände, in: Die Bundesregierung (Hrsg.): Der Nationale Integrationsplan. Neue Wege – Neue Chancen. S. 31-33, Berlin.
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (BMVBS) 2012: Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland, Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2005: XENOS-Newsletter 7.
- Dass, Parshotam; Parker, Barbara 1996: Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning, in: Academy of Management Executive, Vol. 13, S. 68-80.
- Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration 2011: Interkulturelle Organisationsentwicklung. Ein Leitfaden für Führungskräfte, Berlin.
- Deutscher Städtetag 2011: Forenpapier zur 36. ordentlichen Hauptversammlung des Deutschen Städtetages vom 3. bis 5. Mai 2011 in Stuttgart.
- Deutscher Städtetag 2007: Interkulturelle Öffnung der Verwaltung, Berlin.
- Die Bundesregierung 2007: Der Nationale Integrationsplan. Neue Wege – Neue Chancen, Berlin.
- Doetsch, Nadine 2004: Empirische Vorstudie zur interkulturellen Problem- und Bedarfsanalyse in der Basler Verwaltung im Rahmen des Modellprojektes KiS „Kundenorientierung und interkulturelle Sensibilisierung in der Verwaltung des Kantons Basel-Stadt“, Basel.

- Dietz, Joerg; Petersen, Lars-Eric 2005: Diversity Management als Management von Stereotypen und Vorurteilen am Arbeitsplatz, in: Stahl, G.K.; Maurhofer, W.; Kühlmann, Torsten M. (Hrsg.): Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben. Neue Lösungen, München/Mering, S. 249-269.
- Filsinger, Dieter 2008: Bedingungen erfolgreicher Integration – Integrationsmonitoring und Evaluation, Bonn, Hrsg: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Fischer, Veronika 2007: Chancengleichheit herstellen – Vielfalt gestalten, Anforderungen an Organisations- und Personalentwicklung in der Einwanderungsgesellschaft, Berlin.
- Gaitanides, Stefan 1998: Zugangsbarrieren von Migranten zu den Drogendiensten, in: Deutsche Gesellschaft gegen die Suchtgefahren (Hrsg.): Sucht in unserer multikulturellen Gesellschaft, Freiburg, S. 62-76.
- Handschuck, Sabine; Schröer, Hubertus 2000: Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Ein Strategievorschlag, in: iza – Zeitschrift für Migration und soziale Arbeit 3-4, S. 86-95.
- Heckmann, Friedrich; Thomei, Verónica 1997: Einwanderungsgesellschaft Deutschland. Zukunftsszenarien, Chancen und Konfliktpotenziale. Gutachten für den Bundestag, Berlin.
- Hermann, Eva; Kätker, Sandra 2007: Diversity Management – Organisationale Vielfalt im Pflege- und Gesundheitsbereich erkennen und nutzen, Bern.
- Hoffmann, Lutz 1991: Fortbildung für öffentlich Bedienstete und ihr sozialer Kontext – Erfahrungen mit Seminaren „Umgang mit Ausländern“ in deutschen Kommunen, in: Cropley, Arthur J.; Ruddat, Hartmut; Dehn, Detlev; Lucassen, Sabine (Hrsg.) 1991: Probleme der Zuwanderung. Bd. II, S. 161-177, Göttingen.
- Hubbard, Edward. E. 2004: The Diversity Scorecard – Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance, Oxford.
- InWent 2006: Faires Miteinander, Bonn.
- Jungk, Sabine 2001: Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste und Ämter – eine Herausforderung für die Einwanderungsgesellschaft, in: Riehle, Eckhardt (Hrsg.) 2001: Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung? Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Behörden, S. 95-115, Wiesbaden.
- Kaplan, Robert S.; Sorton, David P. 2009: Der effektive Strategieprozess: Erfolgreich mit dem 6-Phasen-System.
- KGSt 2005a: Management kommunaler Integrationspolitik – Strategie und Organisation, Köln.
- KGSt 2005b: Produkte auf dem Prüfstand. Die Verfahren zur Produktkritik, Köln.
- KGSt 2006: Integrationsmonitoring, Köln.
- KGSt 2008: In 7 Schritten zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung, Köln.
- KGSt 2009: Qualitätsmanagement. Eine Orientierung für die kommunale Praxis, Köln.
- KGSt 2011: Interkulturelles Personalmanagement, Köln.
- Klimecki, Rüdiger G.; Probst, Gilbert 1992: Interkulturelles Lernen. Diskussionsbeitrag Nr. 4, in: Haller, M.; Pleitner, H.J.; Bleicher, K.; Wunderer, R. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaftseinwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, 54. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, St. Gallen.
- Landeshauptstadt München 2010: Interkultureller Integrationsbericht. München lebt Vielfalt, München.
- Lima Curvello, Tatiana 2009: Für einen Paradigmenwechsel in der Praxis der interkulturellen Öffnung, in: Gesemann, Frank; Roth, Roland (Hrsg.): Lokale Integrationspolitik in der Einwanderungsgesellschaft, Migration und Integration als Herausforderung von Kommunen, Wiesbaden, S. 247-263.
- Niejahr, Elisabeth 2004: Mehr Wohlstand für alle: Die Deutschen werden immer weniger. Das ist kein Grund zur Panik, sondern auch eine Chance, in: Die Zeit, Nr. 43, S. 23-24.

- Pavkovic, Gari 2008: Interkulturelle Öffnung – warum und wie? Manuskript eines Vortrags beim Landkreis Osnabrück vom 26.2.2008.
- Rashid, Khadidja 2008: Interkulturelle Öffnung durch Cultural Diversity Management im Krankenhaus – Problemfelder kultureller Vielfalt und Handlungsempfehlungen für ein kultursensibles Management, Remagen, unv. Ms.
- Reichwein, Alfred; Vogel, Stephanie 2004: Integrationsarbeit – effektiv organisiert. Ein Handbuch für Kommunen. Studie im Auftrag des Ministeriums für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.
- Reichwein, Alfred; Möltgen, Katrin; Vogel, Stephanie 2007: Integration als Chance für Nordrhein-Westfalen und seine Kommunen, Potenziale nutzen – aus Erfahrungen lernen. Studie im Auftrag des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.
- Richtlinie 2000/43/EG des Rates vom 29. Juni 2000 zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 180/22, S. 1-5, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:180:0022:0026:de:PDF> (2.10.2012).
- Richtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27. November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 303/16, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:303:0016:0016:DE:PDF>, S. 1-7 (2.10.2012).
- Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration 2011: Migrationsland 2011, Jahresgutachten mit Migrationsbarometer.
- Sandner, Dominik 2006: Diversity Management – Vielfalt als Ressource, Betriebswirtschaftliche Begründungen, Saarbrücken.
- Scherr, Albert 2009: Leitbilder in der politischen Debatte: Integration, Multikulturalismus und Diversity, in: Gesemann, Frank; Roth, Roland (Hrsg.): Lokale Integrationspolitik in der Einwanderungsgesellschaft, Migration und Integration als Herausforderung von Kommunen, Wiesbaden, S. 71-88.
- Schröer, Hubertus 2007: Interkulturelle Öffnung und Diversity Management – Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten, Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V. (ZWH) (Hrsg.): Schriftreihe IQ, Band I, Düsseldorf.
- Schröer, Hubertus 2009: Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Ein Vergleich der Strategien, in: Migration und Soziale Arbeit H. 3/4, S. 203-211.
- Schultze, Günther 2010: Integrationsmainstreaming als Konzept, in: Argumente 2010/4, S. 38-42.
- Sepheri Paivand 2002: Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen – Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomische Relevanz, Hochschulschriften zum Personalwesen, München.
- Sinusstudie 2008: Zentrale Ergebnisse der Sinus-Studie über Migranten-Milieus in Deutschland, http://www.sinus-institut.de/uploads/tx_mpdownloadcenter/MigrantenMilieus_Zentrale_Ergebnisse_09122008.pdf, S. 1-6 (11.7.2012).
- Stadt Wien 2011: Leitfaden zur Implementierung des integrationsorientierten Diversitätsmanagement in der Wiener Stadtverwaltung, Wien.
- Stadt Wiesbaden 2003: Monitoring-System zur Ausländerintegration in Wiesbaden. Statistische Berichte 2/2003, Wiesbaden.
- Stadt Wiesbaden 2004: Wiesbadener Monitoring-System zur Ausländerintegration, Bericht 2004, Wiesbaden.

- Städtetag Baden-Württemberg 2003: Handlungsempfehlungen für eine interkulturelle Kommunalverwaltung, Stuttgart.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) 2012: Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2011, Fachserie 1, Reihe 2.2 – 2011, Wiesbaden.
- Stuber, Michael 2004: Diversity – Das Potential von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, München.
- Thomas, David A.; Ely, Robin J. 1996: Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, in: Harvard Business Review, Sept. - Okt., S. 79-90.
- Ulrich, R. E. 2006: Wirklichkeit und Perspektiven der demographischen Entwicklung, in: Stiftung Niedersachsen (Hrsg.) 2006: „Älter – bunter – weniger“ Die demographische Herausforderung an die Kultur, Bielefeld, S. 31-47.
- Zeiß, Caroline 2007: Managing Diversity – Eine personalökonomische Untersuchung, in: Schriftenreihe innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Band 196, Freiburg i. Breisgau.

Die Autorin und der Autor

Dr. Alfred Reichwein

ist Diplom-Volkswirt und Vertreter des Vorstands der KGSt. Er befasst sich seit längerem in Theorie und Praxis mit der Anwendung von Konzepten strategischer Steuerung auf unterschiedliche kommunale Handlungsfelder.

Khadidja Rashid

ist Diplom-Betriebswirtin und Juniorreferentin der KGSt im Bereich Personalmanagement. Sie beschäftigt sich seit ihrer Diplomarbeit mit Konzepten interkultureller Öffnung und Diversity Management.



Neuere Veröffentlichungen der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik

Wirtschaftspolitik

Deutschlands Industrie: Wachstumsmotor oder Wachstumsmythos?

WISO direkt

Wirtschaftspolitik

Ziele und Zielkonflikte der Wirtschaftspolitik und Ansätze für einen neuen sozial-ökologischen Regulierungsrahmen

WISO Diskurs

Wirtschaftspolitik

Die EU-Fiskalpolitik braucht gesamtwirtschaftlichen Fokus und höhere Einnahmen

WISO direkt

Wirtschaftspolitik

Wer wird Millionär? Erklärungsansätze steigender Top-Managergehälter

WISO direkt

Außenwirtschaft

Eurokrise: Die Ungleichheit wächst wieder in Europa

WISO direkt

Nachhaltige Strukturpolitik

Vom „Blauen Himmel“ zur Blue Economy Fünf Jahrzehnte ökologische Strukturpolitik

WISO Diskurs

Europäische Wirtschafts- und Sozialpolitik

Staatsgläubigerpanik ist keine Eurokrise!

WISO direkt

Steuerpolitik

Progressive Sozialversicherungsbeiträge – Entlastung der Beschäftigten oder Verfestigung des Niedriglohnsektors?

WISO Diskurs

Arbeitskreis Mittelstand

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value – Das genossenschaftliche Geschäftsmodell

WISO direkt

Gesprächskreis Verbraucherpolitik

Honorarberatung als Weg aus dem Provisionsdilemma?

WISO direkt

Arbeitskreis Innovative Verkehrspolitik

Frühzeitige Bürgerbeteiligung für eine effizientere Verkehrsinfrastrukturplanung

WISO Diskurs

Arbeitskreis Stadtentwicklung, Bau und Wohnen

Das Programm Soziale Stadt – Kluge Städtebauförderung für die Zukunft der Städte

WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik

Auf der Highroad – der skandinavische Weg zu einem zeitgemäßen Pflegesystem Ein Vergleich zwischen fünf nordischen Ländern und Deutschland

WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik

Soziale Gesundheitswirtschaft – Impulse für mehr Wohlstand

WISO Diskurs

Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung

Reformperspektiven der beruflichen Bildung Erkenntnisse aus dem internationalen Vergleich

WISO Diskurs

Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung

Wirkungen der Mindestlohnregelungen in acht Branchen

WISO Diskurs

Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik

Soziale Indikatoren in Nachhaltigkeitsberichten Freiwillig, verlässlich, gut?

WISO Diskurs

Arbeitskreis Dienstleistungen

Gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen – soziale Innovationen denken lernen

WISO Diskurs

Gesprächskreis Migration und Integration

Muslimbilder in Deutschland Wahrnehmungen und Ausgrenzungen in der Integrationsdebatte

WISO Diskurs

Volltexte dieser Veröffentlichungen finden Sie bei uns im Internet unter

www.fes.de/wiso